

بررسی ماهیت و مفهوم رضایت شغلی و ضرورت آن در کارکنان شهرداری ها

سیده الهام سجادی^۱

۱- دانشجوی کارشناسی مدیریت دولتی و کارمند شهرداری سورمق

چکیده

رضایت شغلی و عوامل فردی و محیطی مؤثر بر آن، به دلیل ارتباط مستقیم با سرمایه انسانی، از مهم ترین مباحث در سازمان ها هستند. رضایت شغلی در یک مفهوم، خشنودی و ارضای نیازهای اصلی در محیط کار عنوان شده است. رضایت شغلی که نوعی احساس مثبت فرد نسبت به شغلش می باشد، زائیده عواملی نظیر شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار و تاثیر عوامل فرهنگی است. می توان نتیجه گرفت که رضایت شغلی، احساسی روزانه بوده و از عوامل اجتماعی نیز متأثر است. رضایت شغلی عاملی برای افزایش کارایی و احساس رضایت فردی است و هر مسئولی در صدد افزایش رضایت شغلی در کارکنان خود می باشد و از طرفی می توان چنین گفت که، افزایش رضایت شغلی منجر به تعهد سازمانی قوی تر در افراد شده و در نتیجه موجب کاهش جابجایی کارکنان می شود. سازمان هایی موفق هستند که از نیروهایی با رضایت شغلی مطلوب بهره میبرند و در جهت رضایت افزایش شغلی کارکنان خود برنامه هایی را تدارک می بینند. از آنجایی که شهرداری های سازمان هایی خدماتی و مهم هستند، لذا توجه مسئولین و مدیران آن ها به خشنودی شغلی شان و اجرای برنامه های موفق در این زمینه می تواند موجبات بهبود عملکرد سازمان را فراهم نماید. در همین راستا تفحصی در باب بررسی ماهیت و مفهوم رضایت شغلی و ضرورت آن در کارکنان شهرداری ها پرداختیم.

واژگان کلیدی: رضایت شغلی، کارکنان، شهرداری

۱- مقدمه

یکی از موضوعات مطرح در ادبیات سازمانی مربوط به رضایت شغلی^۱ است. رضایت شغلی، یکی از مهم‌ترین و شایع‌ترین موضوعات تحقیقاتی در زمینه مطالعات رفتار سازمانی است. تاکنون بیش از پنج هزار مقاله و پایان‌نامه، در زمینه رضایت شغلی تهیه شده است و بیش از ۱۲ هزار و ۴۰۰ مطالعه تا سال ۱۹۹۱ میلادی درخصوص رضایت شغلی وجود داشت (جونگ و همکاران^۲، ۲۰۱۷). بیش از ۶ هزار و ۳۰۰ رساله‌ی دکتری در خصوص رضایت شغلی در چکیده‌ی بین‌المللی رساله‌های دکتری موجود بوده و بیش از ۳ هزار تحقیق در این مورد به چاپ رسیده است (توپولوفسکی^۳، ۲۰۰۰). بررسی و مطالعه‌ی رضایت شغلی، دارای تاریخی طولانی در روانشناسی صنعتی و سازمانی می‌باشد (به نقل از استوار، صغری، امیرزاده، ۱۳۸۷).

در تمامی سطوح مدیریت و منابع انسانی سازمانها، اهمیت خاصی به رضایت شغلی داده می‌شود؛ چرا که این مفهوم در پیشرفت و بهبود سازمانی و نیز سلامت نیروی کار نقش قابل توجهی دارد و از سوی دیگر، حوزه‌های مختلف علوم انسانی برای مثال روانشناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد و مدیریت بدان پرداخته‌اند (امان‌اله نژاد، ۱۳۹۲).

وجود انگیزش در شغل برای ادامه اشتغال لازم و ضروری است و اگر فرد به شغل خود علاقمند نباشد و در انجام وظایفش برانگیخته نشود ادامه حرفه برایش ملامت‌آور خواهد بود (شرترز، ۱۳۸۹) ولی برآورده شدن نیازها از طریق حرفه احساس رضایت نسبت به شغل ایجاد می‌شود. بسته به اهمیت و شدت وجود نیاز و میزان ارضاء آن توسط حرفه، احساس رضایت نیز بیشتر خواهد بود (مرتضوی^۴، ۱۹۹۵).

^۱ Job Satisfaction^۲ Jung et al^۳ Topolosky^۴ Mortazavi

۲- مبانی نظری

رضایت درونی و رضایت بیرونی

۱ - «رضایت درونی» از دو منبع به دست می‌آید. اول احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می‌شود. دوم لذتی که بر اثر مشاهده‌ی پیشرفت و یا انجام برخی مسئولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فردی به انسان دست می‌دهد (لاومیر و همکاران، ۲۰۱۳،^۵).

۲ - «رضایت بیرونی» که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحول است. از عوامل رضایت بیرونی به عنوان مثال شرایط محیط کار، میزان دستمزد و پاداش نوع کار و روابط موجود بین کارگر و کارفرما را می‌توان نام برد (برومند، ۱۳۹۱).

تاریخچه تحقیقات انجام گرفته پیرامون رضایت شغلی

بعد از جنگ جهانی دوم شناخت عواملی که می‌تواند موجب رضایت شغلی و تشویق افراد به کار شود، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفت (پلاتیس و همکاران، ۲۰۱۵،^۶).

مطالعات انجام گرفته پیرامون رضایت شغلی در سطح جهانی نشان می‌دهد که تا قبل از دهه ۱۹۲۰ تحقیق درباره این مهم در مدیریت صنعتی و به ویژه در مهندسی صنایع و همزمان با شیوه مدیریت علمی فردریک تیلور (۱۹۱۵-۱۸۵۶) در مورد عواملی مانند امنیت شغلی، انگیزه و رغبت و عوامل محیطی صورت گرفته است (بیس، ۲۰۰۹،^۷).

در دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۴۰ با شیوه مدیریت نهضت روابط انسانی، توجه بیشتری به گروه همکاران، گروه‌های غیر رسمی نظارت و سرپرستی در تعیین میزان رضایت شغلی معطوف شد، که می‌توان به تحقیقات هاثورن و دیکسون^۸ در کارخانه وسترن الکتریک آمریکا توسط التون مایور (۱۹۳۲) و رتایس برگر اشاره نمود (دوتکا، ۲۰۰۲،^۹).

در سالهای ۱۹۷۰-۱۹۵۰، شغل به عنوان عامل تعیین کننده در ایجاد رضایت شغلی مورد توجه قرار گرفت. در سال (۱۹۵۲) واکر و گست^{۱۰} نتیجه مطالعه انجام شده بر روی ۱۸۰ نفر از کارگران کارخانه‌های مونتاژ اتومبیل دیترویت را منتشر کردند (فو، ۲۰۰۵،^{۱۱}). هدف از انجام این مطالعه ارزیابی میزان رضایت کارکنان از ابعاد مختلف شغل بود. کارگران

^۵ Laumer et al

^۶ Platis et al

^۷ Beebe

^۸ Hawthorne And Dixon

^۹ Dutka

^{۱۰} Walker & Guest

^{۱۱} Fu

نشان دادند که به طرز قابل قبولی از چیزهایی مانند حقوق، شرایط کاری و کیفیت سرپرستی احساس رضایت می‌کنند (لو و همکاران^{۱۲}، ۲۰۰۹) و عدم رضایت خود را با کاری که عملاً انجام می‌دادند بیان کردند. در آن زمان فضای کارخانه‌ها بسیار پر سر و صدا بود و شغلها بسیار تخصصی و استاندارد شده بودند. کارگران از شش جنبه شغل به عنوان علل ایجاد عدم رضایت نام بردند:

۱. فضای مکانیکی ناشی از خط موتاژ
 ۲. تکراری بودن
 ۳. نیاز به مهارت کم
 ۴. درگیری کار
 ۵. فقدان کنترل بر ابزار و فتونی که در شغل به کار گرفته می‌شوند
 ۶. درگیری با بخش کوچکی از حلقه کامل تولید
- مدیران در پاسخ به یافته‌های واکر و گست و سایر مشکلات ناشی از تخصصی کردن شغل و اشتیاق عمومی برای جستجوی راههای ایجاد شغلهای غیر یکنواخت، دو نگرش جایگزین تحت عنوان "گسترش شغل"^{۱۳} و "چرخش شغلی" را ارائه کردند (ناشی و همکاران^{۱۴}، ۲۰۰۸).
- گسترش شغل یا غنی کردن افقی شغل یعنی: کارگری که در گذشته فقط انجام وظیفه خود را بر عهده داشت، اکنون علاوه بر وظیفه قبلی، بخشی از وظایف کارگران دیگر را هم انجام می‌دهد که این نوع تغییر باعث افزایش تعداد وظایف یک نفر می‌شود، و از یکنواختی و کسالت‌آور بودن شغل می‌کاهد.
- چرخش شغلی یعنی: تغییر منظم کارکنان از یک شغل به شغل دیگر با این هدف که انگیزه و اشتیاق کارکنان افزایش یابد (هیرکس^{۱۵}، ۲۰۱۴).

نتایج تحقیقات جامعه‌شناسان سازمانی معاصر بر این امر تأکید دارد که کارکنان زمانی از خود بیگانه و از کار بیزار می‌شوند که به فعالیتهایی مشغول باشند که پاداش ندارد، قابلیت‌ها و نیروهای بالقوه آنها بیان نمی‌شود، حق کنترل ندارند و به نحو ساده‌ای در ارضای نیازهای بیرونی مانند پول و .. وسیله شده‌اند. همچنین نتایج تحقیقات دانشمندان

^{۱۲} Lu et al

^{۱۳} Job Enlargement

^{۱۴} Nishii et al

^{۱۵} Hirkas

علوم اجتماعی نشان می‌دهد که شرط لازم و کافی برای از خودبیگانگی در کار، فقدان استقلال و کنترل شدید کارکنان در محل کار است (گوی و همکاران^{۱۶}، ۲۰۰۹).

در گزارشی آمده است که رضایت شغلی معلمان روزنامه‌نگاری در آمریکا بیش از سایر معلمان است، به‌رغم آنکه کارشان بیشتر و سخت‌تر است و درآمد سالانه کمتری دارند. احتمالاً وجود پایگاه‌های اجتماعی بالاتر این امر را توجیه می‌کند (اوريجو و پاگانی^{۱۷}، ۲۰۰۹).

• اهمیت رضایت شغلی

اهمیت مطالعه و بررسی رضایت شغلی را از ابعاد مختلف می‌توان مرور نمود: در تمامی سازمان‌ها و مؤسسات، علاقه‌ی خاصی به بررسی رضایت شغلی صورت می‌گیرد و لذا رضایت شغلی به عنوان موضوعی مشترک در تمام سازمان‌ها تلقی می‌شود. آگاهی از میزان نگرش کارکنان نسبت به شغل شان در همه‌ی مؤسسات مهم محسوب می‌گردد. مدیران، در زمان گزینش و استخدام افراد، تنها در پی داوطلبانی برنمی‌آیند که از توانایی‌ها، تجربه و انگیزه‌های لازم برخوردار باشند؛ بلکه به نظام ارزشی آنان که متناسب با ارزش‌های سازمان باشد، نیز توجه دارند. از سوی دیگر مدیران در حین کار نیز، به نگرش کارکنان و میزان رضایت شغلی آن‌ها تأکید دارند (بهشتی فر و همکاران، ۱۳۸۹). بررسی و تحلیل رضایت شغلی دغدغه‌ی تمامی دانشمندان علوم انسانی است و مطالعه‌ی آن به عنوان مبحثی میان رشته‌ای تلقی می‌شود. اهمیت این موضوع موجب آن گردیده است که صاحب نظران از زوایای متعدد: روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مدیریت و علوم تربیتی، به تبیین ابعاد گوناگون رضایت شغلی بپردازند و این مهم باعث تنوع رویکردها و کثرت تولیدات علمی در تحلیل رضایت شغلی گردیده است. از نظر روش‌شناسی تحقیق، در برخی حوزه‌ها، رضایت شغلی به عنوان متغیر وابسته و در بعضی دیگر، مطالعات، به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است (دراکر، ۱۹۹۹). در حالت نخست، محققان سعی در تحلیل و شناسایی عوامل مؤثر فردی، شغلی، سازمانی و اجتماعی در شکل‌گیری و چگونگی رضایت شغلی دارند. عمده‌ی دل‌مشغولی در این بخش، میزان تأثیر و چگونگی آن را در میزان رضایت شغلی کارکنان مورد آزمون است. در حالت دوم، دانشمندان، در جهت بررسی و مطالعه‌ی اثرات و پیامدهای رضایت شغلی در سطوح مختلف فردی، سازمانی و اجتماعی تلاش می‌کنند (هومن، ۱۳۸۱).

^{۱۶} Gui et al

^{۱۷} Origo and pagani

• نظریه‌های مختلف در مورد رضایت شغلی

درباره رضایت از شغل تاکنون پژوهش‌های گسترده‌ای صورت پذیرفته که هر یک دیدگاه‌های گوناگونی را مورد بحث قرار می‌دهند. در این قسمت بعضی از این نظریه‌ها، ذکر می‌شود.

نظریه‌های رضایت شغلی فراوان است. همان گونه که درباره تعریف و عوامل ایجادکننده رضایت شغلی، اتحاد عقیده‌ای وجود ندارد، درباره نظریه‌های رضایت شغلی نیز عقاید متفاوت و گوناگونی ابراز شده است (هافمنس و همکاران^{۱۸}، ۲۰۱۳) بروفی^{۱۹} به سه نظریه، ازکمپ به چهار نظریه، جیمز به سه نظریه، توسلی به سه نظریه، جورج و جونز به چهار نظریه و خلیل زاده در تحقیق خود به شش نظریه اشاره می‌کنند (پاگان^{۲۰}، ۲۰۱۰). باتوجه به نظرات ارائه شده در این باره، در ادامه، مهم ترین نظریه‌های رضایت شغلی ذکر می‌شود:

نظریه امید و انتظار^{۲۱}

این نظریه با نام‌های نظریه «انتظارات» و نظریه «احتمال» نیز مطرح می‌باشد. انتظارات فرد در تعیین نوع و میزان رضایت شغلی مؤثر است. اگر انتظارات فرد از شغلش بسیار باشد، رضایت شغلی دیرتر و مشکل تر حاصل می‌شود؛ مثلاً، ممکن است فردی در صورتی از شغل راضی شود که بتواند به تمام انتظارات تعیین شده خود از طریق اشتغال جامه عمل بپوشاند. مسلماً چنین شخصی به مراتب، دیرتر از کسی که کم ترین انتظارات را از شغلش دارد به احراز رضایت شغلی نایل می‌آید. از این رو، رضایت شغلی مفهومی کاملاً یکتا و انفرادی است و باید در مورد هر فرد به طور جداگانه عوامل و میزان و نوع آن مورد بررسی قرار گیرد. این نظریه معتقد است که رضایتمندی شغلی به وسیله انطباق کامل امیدها و انتظارات با پیشرفت‌های فرد تعیین می‌شود، درحالی که نارضایتی^{۲۲} معلول ناکامی در رسیدن به انتظارات است (پاگان^{۲۰}، ۲۰۱۰).

در این نظریه، هر قدر احتمال وقوع موفقیت در انجام کار در حد بالاتری قرار گیرد، هر قدر میزان تطابق و هماهنگی میان توانایی‌های فرد و نیازها و انتظارات شغلی او بیش تر گردد، هر قدر پاداش‌های خارجی و داخلی در سطح بالاتری قرار گیرد و مهم تر از همه، هر اندازه ادراک او از منصفانه بودن پاداش‌ها در سطح بالاتری باشد، احتمال بقای او در سازمان بیشتر می‌شود (یلماز و همکاران^{۲۳}، ۲۰۱۴).

^{۱۸} Hofmans et al^{۱۹} Brophy^{۲۰} Pagan^{۲۱} Expectancy Theory^{۲۲} Dissatisfaction^{۲۳} Yilmaz et al

نظریه ارزش^{۲۴}

این نظریه مدعی است رضایت‌مندی شغلی به وسیله این پدیده تعیین می‌گردد که آیا شغل به فرد امکان حفظ ارزش‌های خصوصی و شخصی را می‌دهد یا نه. این نظریه می‌رساند که اگر شغل با حفظ ارزش‌های خصوصی و شخصی شاغل سازگار باشد، او از شغل خود رضایت دارد. ولی چنانچه شغلش با ارزش‌های خصوصی او در تعارض و تناقض باشد، رضایت شغلی برایش حاصل نخواهد شد (موناپ^{۲۵}، ۱۴۰۲).

نظریه بریل

بریل^{۲۶} معتقد است که انسان طبیعی در انتخاب شغل نیازی به پند و سفارش ندارد، خود او فعالیت را که باید دنبال کند، به نحوی حس می‌کند.

تفسیر ضمنی این نظریه آن است که اگر فرد با فکر و تصمیم خود، شغلش را انتخاب کند، به طور طبیعی، از آن رضایت خواهد داشت. اما اگر با اجبار و یا اضطراب آن را انتخاب کند، به احتمال قوی، از شغل خود ناراضی خواهد بود (دهقان و همکاران، ۱۳۹۰).

نظریه نقشی

در این نظریه، به دو جنبه اجتماعی و روانی توجه می‌شود. در جنبه اجتماعی، تاثیر عواملی نظیر نظام سازمانی و کارگاهی و شرایط محیط اشتغال در رضایت شغلی مورد توجه قرار می‌گیرد. این عوامل همان شرایط بیرونی رضایت شغلی را شامل می‌شود. جنبه روانی رضایت شغلی بیش تر به انتظارات و توقعات فرد مربوط می‌شود. به عبارت دیگر، احساس فرد از موقعیت شغلی و فعالیت‌هایش در انجام مسئولیت‌های محوله و ایفای نقش خاص به عنوان عضوی از اعضای جامعه، میزان رضایت شغلی او را مشخص می‌نماید. رضایت کلی نتیجه‌ای است که فرد از ترکیب در جنبه اجتماعی و روانی عایدش می‌گردد (عیدی و همکاران، ۱۳۹۴).

نظریه نیازها^{۲۷}

این نظریه به مقدار زیادی به نظریه سلسله نیازهای مازلو^{۲۸} نزدیک است، تا جایی که می‌توان آن‌ها را یکی به حساب آورد. البته ناگفته نماند که نظریه نیازهای مازلو عام تر است و رضایت شغلی می‌تواند در دایره و محدوده آن قرار گیرد. بر اساس نظریه نیازها، میزان رضایت شغلی هر فرد که از اشتغال حاصل می‌شود، به دو عامل بستگی دارد:

^{۲۴}Value Theory^{۲۵} Munap^{۲۶} Brill^{۲۷}Needs Theory^{۲۸}Maslow

اول آن مقدار از نیازهایی که از طریق کار و احراز موقعیت مورد نظر تامین می‌گردد، دوم آن مقدار از نیازها که از طریق اشتغال به کار مورد نظر، تامین نشده باقی می‌ماند. نتیجه‌ای که از بررسی عوامل اول و دوم حاصل می‌شود میزان رضایت شغلی فرد را معین می‌کند (اوزپهلین ۲۰۱۵،^{۲۹}).

این نظریه رضایتمندی را تابعی از میزان کام‌روایی و ارضای نیازهای فرد، شامل نیازهای جسمی و روان‌شناختی می‌داند. نیازها به عنوان احتیاجات عینی انسان، که در همه افراد مشابه است، تلقی می‌شود، در حالی که ارزش‌ها آرزوهای ذهنی فرد است که از یک شخص به شخص دیگر فرق می‌کند. روان‌شناسان سازمانی بیش‌تر بر این باورند که سلسله مراتب نیاز^{۳۰} در نظریه مازلو، در بررسی رضایت مندی شغلی کاربردپذیر است (هوف و همکاران ۲۰۱۵،^{۳۱}) این نظریه پنج نوع از نیازهای انسانی را مشخص می‌کند که به ترتیب اهمیت و از پایین به بالا عبارتند از: نیازهای فیزیولوژی؛ (مثل غذا، آب و هوا)، نیاز به ایمنی؛ مثل دوری از خطر و ایمنی اقتصادی، نیازهای اجتماعی؛ مثل عشق، پذیرش و تعلق گروهی، نیازهای من یا صیانت ذات؛ (پیشرفت، شناسایی، تأیید و احساس ارزشمندی)، و خودشکوفایی؛ مثل بالفعل‌سازی حداکثر استعدادهای بالقوه. به ادعای مازلو، تنها وقتی نیازهای اساسی تر به طور نسبی برآورده شود نیازهای بالا مد نظر قرار می‌گیرد. از این رو، رضایتمندی شغلی باید با توجه به این نکته تعیین شود که شغل فرد چگونه پاسخگوی نیازهایی است که برای او جنبه غالب دارد. ممکن است برای فردی، ایمنی اقتصادی یک نیاز باشد، در حالی که برای دیگری نیاز به خودشکوفایی مطرح باشد. از این رو، طبیعی است که یک شغل واحد بتواند موجب پدید آمدن سطوح بسیار متفاوت رضایتمندی در افراد شود (ایدین^{۳۲} و همکاران، ۲۰۱۲). پورتر سلسله مراتب نیازهای مازلو را به سه سطح تقسیم می‌کند:

سطح اول: نیازهای حیاتی و زیستی (غذا، امنیت، بهداشت)؛

سطح دوم: نیازهای ارتباطی (ارتباط با دیگران، تعلق به گروه، و پیوندهای عاطفی)؛

سطح سوم: نیاز به رشد و شکوفا شدن استعدادهای فکری و نیروهای بالقوه در فرد.

سازمان‌های تولیدی و خدماتی تا آن‌جا می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند نیازهای افراد را برآورده سازند. گرچه این سازمان‌ها تاکنون در ارضای نیازهای سطح اول موفق بوده‌اند، اما در ارضای نیازهای سطح دوم، کم‌تر توفیق یافته‌اند و برای سطح سوم هم در عصر ما کار مهمی نکرده‌اند (زارعی، ۱۳۸۸).

^{۲۹} Özpehlivan

^{۳۰} Needs-Hierarchy

^{۳۱} Hauff et al

^{۳۲} Aydin

نظریه هرزبرگ

این نظریه با نام‌های «نظریه انگیزی - بهداشتی» و «نظریه دو عاملی»^{۳۳} هرزبرگ نیز معروف است. او به نوع نیاز - یعنی نیازهای بدنی و نیازهای روانی - اشاره می‌کند. به ادعای هرزبرگ، این دو نوع نیاز بر طبق دو اصل متفاوت عمل می‌کنند؛ نیازهای بدنی در جهت اجتناب از درد و ناراحتی عمل می‌کنند. عواملی که این نیازها را بی اثر می‌کند که هرزبرگ آن‌ها را «عوامل بهداشتی» می‌نامد - می‌تواند ناراحتی را کاهش دهد یا از آن دوری کند، اما نمی‌تواند موجب خشنودی شود. از سوی دیگر، نیازهای روان شناختی، مشتاق رشد، دانش، پیشرفت، خلاقیت^{۳۴} و فردیت است و بر اساس اصل لذت^{۳۵} عمل می‌کند. ارضا کننده‌های آن - که «برانگیزاننده» خوانده می‌شود - می‌تواند موجب خشنودی گردد، ولی فقدان آن نمی‌تواند موجبات عدم لذت یا ناراحتی را فراهم آورد. هرزبرگ رضایتمندی و نارضایت‌مندی را مستقل از یکدیگر تلقی می‌کند. هر یک مستقل از دیگری می‌توانند به درجاتی وجود داشته یا نداشته باشند؛ یعنی امکان دارد به طور همزمان در رابطه با جنبه‌های گوناگون یک شغل واحد ارضاکننده باشند یا نباشند (پاگان و همکاران^{۳۶}، ۲۰۱۶).

هرزبرگ مایر معتقدند که رضایت بالا، عملکرد بالا را به دنبال می‌آورد. از این رو، برای ایجاد آن باید به اقداماتی از قبیل توسعه شغلی، غنای شغلی، چرخش شغلی و مانند آن متوسل شد (زارعی متین، ۱۳۸۸).

هرزبرگ در مطالعات خود، متوجه شد که می‌توان عوامل رضایت از شغل و عوامل نارضایتی را جداگانه مورد بررسی قرار داد. وی عواملی را که منجر به رضایت کارکنان از شغل می‌شود «عوامل انگیزش» نامید و عواملی را که موجبات نارضایتی کارکنان را فراهم می‌آورد «عوامل ابقا» یا «عوامل بهداشت» نام گذاری کرد (به نقل از زارعی متین، ۱۳۸۸). به نظر هرزبرگ، واحدهای صنعتی و خدماتی در صورتی موفق می‌شوند افراد را به خوبی جذب کنند و نیازهای آنان را ارضا کنند که بتوانند اولاً، کاری به آن‌ها عرضه کنند که رضایتشان را جلب کند. ثانیاً، کار را با توجه به چگونگی ارضای نیازهای سطح سوم (نیاز به رشد و شکوفایی استعدادهای فکری و نیروهای بالقوه در فرد) در نظر بگیرند؛ یعنی سازمان بر اساس تحقق ظرفیت روحی و فکری کارگر و کارمند و شناخت استعدادهای وی باعث علاقه به کار - بر اساس طبیعت آن - و احساس مسئولیت‌هایی که در جریان کار سازمان مورد نظر است، می‌شود و امکانات شغلی و حرفه‌ای و پرداخت دست مزد برابر با کوشش‌های فرد را فراهم می‌سازد (الگری و همکاران^{۳۷}، ۲۰۱۶).

^{۳۳}Two Factor Theory^{۳۴}Creativity^{۳۵}Pleasure Principle^{۳۶}Pagan et al^{۳۷}Alegre et al

هرزبرگ به این نتیجه رسید که اگر این گونه نیازهای افراد ارضا گردد گفته می‌شود که از کار خود رضایت دارند. و اگر ارضا نشوند، در رابطه با سازمان و کارشان اظهار نارضایتی می‌کنند. سازمان می‌تواند با ارضای این قبیل نیازها، نارضایتی آن‌ها را کاهش دهد و حتی از میان بردارد.

نظریه‌هالند

هالند نظریه خود را بر مبنای دو اصل مهم استوار نموده است :

- ۱- انتخاب شغل و حرفه با نوع شخصیت فرد بستگی دارد.
 - ۲- انتخاب شغل و حرفه رابطه مستقیمی با طرز تلقی و گرایش فرد دارد.
- معنای ضمنی این نظریه چنین است که اگر فردی شغل خود را متناسب با صفات شخصیتی اش انتخاب کند و نسبت به این شغل گرایش و نگرش مثبتی داشته باشد، از شغلش راضی است و در غیر این صورت، از شغل خود رضایتی نخواهد داشت (زکی، ۱۳۸۳).

• ابعاد رضایت شغلی

با توجه به نظریه‌های یادشده، به طور کلی سه بعد مهم در رضایت شغلی تشخیص داده شده است که عبارتند از (فرازنده خالدی، ۱۳۹۱):

- رضایت شغلی پاسخی عاطفی به شرایط یا وضعیت شغل است؛
 - رضایت شغلی اغلب در ارتباط با حد برآورده شدن نیازها و انتظارات تعیین می‌شود.
 - رضایت شغلی منبعث از چند نگرش وابسته به هم است.
- اسمیت کندال و هیولین پنج بعد شغلی پیشنهاد کرده اند که عبارتند از: ماهیت شغل، دستمزد، فرصت ارتقا، مدیر و همکاران. این ابعاد از مهم ترین ویژگی‌های شغل هستند که افراد به آنها پاسخ مثبت نشان می‌دهند. رضایت شغلی به جهت گیری کلی و عاطفی فرد نسبت به نقش کاری اش اشاره دارد (استوار و امیرزاده، ۱۳۸۷).

این مفهوم باید از رضایتی که فرد از جنبه‌های مختلف و جداگانه شغلش دارد، متمایز شود. در واقع، رضایت شغلی به عنوان نگرش کلی فرد نسبت به شغلش مفهومی کلی است، اگرچه این مفهوم خلاف این واقعیت نیست که این نگرش کلی، چندبعدی نیز است. فرض این است که اشخاص قادرند جنبه‌های خاص رضایت از شغلشان را در مقابل جنبه‌های نارضایتی، تعدیل کنند و به نگرش مرکبی از شغل به صورت یک کل برسند (گل پرور و خاکسار، ۱۳۸۹).

از نظر اوکتاویو، مهم ترین منابع ایجادکننده رضایت شغلی عبارتند از (اکر، ۱۹۹۹):

۱. شرایط کاری و دستمزدها که حاصل مطالعات مهندسی صنعت مدیریت علمی است؛
۲. گروه کاری و سرپرستی که از نهضت روابط انسانی تأثیر پذیرفته است؛

۳. خود شغل و فرصت‌های شغلی که به ماهیت شغل توجه دارد.

بر اساس نتایج مطالعات بسیار، عواملی که بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند عبارتند (همان منبع):

• عوامل درونی

از جمله مسائل مهمی که در بحث عوامل فردی مرتبط با عوامل فردی کارکنان در نظر گرفته می‌شود، بحث ویژگی‌های شخصی است. این ویژگی‌ها می‌توانند الگوهایی برای پیش بینی رفتار و حالت‌های روانی آنان فراهم آورد. یکی از این ویژگی‌ها، عزت نفس است. بی شک احساس افراد درباره خود تأثیری زیادی بر کار آنها دارد. از این رو افرادی که احساس خوبی درباره خود دارند، نتایج رضایت بخش تری از کار خود می‌گیرند. از دیگر ویژگی‌ها، موضع کنترل و انگیزه پیشرفت است (محمد تبار و همکاران، ۱۳۹۰).

کارکنان مختلف حتی اگر نوع شغلشان یکسان باشد، سطوح متفاوتی از رضایت یا عدم رضایت دارند، زیرا کارکنان رفتارهای متفاوتی از سازمان و همکاران خود تجربه می‌کنند. سرپرستی، ممکن است کارمندی را به دیگری ترجیح دهد، از این رو با وی متفاوت رفتار می‌کند. همچنین فرصت‌های ترفیع بین کارکنان به دلیل اختلاف در عملکرد شغلی یا ارشدیت متفاوت است. رضایت شغلی در شغل‌های مختلف تغییر می‌کند. این تغییر از خواسته‌ها و ارزشهای فردی نشأت می‌گیرد (گوورتس، ۱۳۹۲).

یک شرکت نفتی پی برد که اختلاف رضایت میان مدیران حرفه‌ای و کارکنان تکنیکی، به دلیل مشخصات جامعه‌ای است که در آن زندگی کرده‌اند. در این شرکت نوع کار و خط مشی‌ها دقیقاً بین جامعه برابر بود. این شرکت پی برد که رضایت از پرداخت میان کارکنانی که در جوامع کاستی زندگی می‌کنند، بیشتر بوده است (مجیدی قهرودی، ۱۳۹۲). این به دلیل انتظارات درآمدی کمی که کارکنان این جوامع نسبت به کارکنان جوامع ثروتمندتر دارند، است.

• عوامل بیرونی

عوامل محیطی کار شامل موارد زیر است:

الف- پرداخت و پاداش: مطالعات نشان می‌دهد که حقوق و دستمزد از عوامل تعیین کننده رضایت شغلی است، به ویژه زمانی که پرداخت از دید کارمند، منصفانه و عادلانه باشد.

ادراک از پرداخت، یکی از مهم ترین موضوع‌های مربوط به وضعیت شغلی است که باید مورد توجه قرار گیرد، چرا که از عمومی ترین تقویت کننده‌ها در سازمان تلقی می‌شود. اشاره به این نکته نیز ضروری است که افراد دوست دارند سیستم پرداخت و سیاست ارتقا، عادلانه، بدون ابهام و مطابق با انتظاراتشان باشد. با توجه به نوع شغل و سطح مهارت فرد، مقدار حقوقی که در هر سازمان پرداخت می‌شود، اگر عادلانه باشد، رضایت شغلی ایجاد خواهد شد. همچنین هر فرد به هر قیمتی در پی به دست آوردن پول نیست، چرا که بسیاری از افراد، آگاهانه و از روی میل می‌پذیرند که پول کمتری بگیرند، ولی می‌خواهند در جایی که باب میلشان باشد یا احساس می‌کنند تبعیض کمتر است، کار کنند. برخی هم ترجیح می‌دهند ساعات کمتری کار کنند، ولی رمز اصلی مرتبط ساختن مقدار حقوق با

رضایت شغلی در کل مبلغی که شخص دریافت می‌کند، نهفته نیست، بلکه در گرو برداشت یا ادراکی است که فرد از رعایت انصاف و عدالت در سازمان دارد (به نقل از استوار، صغری، امیرزاده، ۱۳۸۷).

ب- ماهیت شغل: ماهیت کار همانند پرداخت، سهم زیادی در تعیین حد رضایت کارکنان از شغلشان دارد. به عبارت دیگر، کار، نقش مهمی در تعیین سطح رضایت شغلی دارد.

محتوای شغل دارای دو جنبه است: ۱- محدوده شغل که شامل حد مسئولیت، اقدامات کاری و بازخورد است و ۲- تنوع کار. با نگاه دیگر می‌توان گفت دو جنبه ماهیت کار که بر رضایت شغلی اثر دارد، روش کنترل بر کار و تنوع کار است.

هر چه این عوامل وسیع تر باشد، حیطه شغلی افزایش می‌یابد که آن نیز، خود رضایت شغلی را فراهم می‌آورد. تحقیقات نشان می‌دهد تنوع کاری متوسط مؤثرتر است. تنوع وسیع موجب ابهام و استرس می‌شود و تنوع کم نیز به یکنواختی و خستگی می‌انجامد که در نهایت نارضایتی شغلی را در پی دارد. ابهام در نقش و تضاد در آن، همواره از سوی کارکنان مورد اجتناب قرار گرفته است، زیرا اگر کارکنان کاری را که انجام می‌دهند نشناسند و به وظیفه خود آگاهی نداشته باشند، موجبات ناخشنودی آنها فراهم می‌شود (جونگ و همکاران، ۲۰۱۷).

ج- سبک سرپرستی: سرپرستی به طور متوسط منبع مهمی در رضایت شغلی محسوب می‌شود. به طور خاص، دو بعد سبک سرپرستی بر رضایت شغلی کارمند مؤثرند؛

اولین بعد ملاحظه کردن کارمند یا سبک ملاحظه گرایی است. سرپرستانی که رابطه شخصی و حمایتی با زیردستان دارند، در آنها علاقه شخصی نسبت به خود ایجاد می‌کنند و رضایت بیشتری را در کارکنان به وجود می‌آورند. بعد دیگر، نفوذ یا مشارکت کارمند در تصمیم گیری است. بنابراین می‌توان گفت که سرپرستانی می‌توانند رضایت شغلی کارکنان را موجب شوند که دو جنبه زیر را رعایت کنند (امان اله نژاد، ۱۳۹۲):

ارتباط و الفت قوی شخصی با کارکنان خود داشته باشند و امکان مشارکت آنها را در تصمیم گیری‌ها فراهم آورند. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که اگر رئیس واحد از نظر کارکنان صمیمی باشد، افراد را درک کند، به عملکرد خوب پاداش نیکو بدهد، به نظر و دیدگاه‌های کارکنان احترام بگذارد و در نهایت به افراد توجه کند، رضایت شغلی افزایش خواهد یافت (فروز و همکاران، ۲۰۱۰).

د- همکاران و گروه‌های کاری: ره آورد فرد از کاری که انجام می‌دهد، بیش از مقداری پول یا دیگر دستاوردهای ملموس است. از نظر بیشتر کارکنان، محیط کار باید نیازهای اجتماعی فرد را تامین کند، بنابراین جای شگفتی نیست که داشتن همکاران صمیمی و یکدل موجب افزایش رضایت شغلی شود.

اندازه گروه و کیفیت ارتباطات متقابل شخصی در گروه، نقش مهمی در خشنودی کارکنان دارد. هر چه گروه کاری بزرگ تر باشد، رضایت شغلی نیز کاهش می‌یابد، زیرا ارتباطات متقابل شخصی ضعیف تر شده و احساس همبستگی کم رنگ تر و در نهایت شناخت تمامی افراد مشکل می‌شود. همچنین گروه کاری به عنوان یک اجتماع، سیستم

حمایتی - احساسی و روحیه‌ای برای کارکنان محسوب می‌شود. اگر افراد در گروه ویژگی‌های اجتماعی مشابهی (نگرش‌ها و باورهای مشابه) داشته باشند، جوی را به وجود می‌آورند که در سایه آن رضایت شغلی فراهم می‌شود.

۵- ترفیعات: ترفیعات شامل تغییر مثبت در حقوق (حقوق بیشتر)، کمتر مورد سرپرستی قرار گرفتن، چالش کاری بیشتر، مسئولیت بیشتر و آزادی در تصمیم‌گیری است. به علت اینکه ارتقا، ارزش فرد را برای سازمان نشان می‌دهد (به ویژه در سطوح عالی تر)، ترفیع روحیه فرد را بهبود می‌بخشد (بارامبی، ۲۰۱۲).

فرصت‌های ترفیعی اثر متوسطی بر رضایت شغلی دارند. ترفیع به سطوح بالای سازمان، موجب تغییر مثبت در سرپرستی، محتوای شغلی همکاران و مقدار پرداخت می‌شود. به همین علت کارکنان همواره از ترفیعات استقبال می‌کنند.

۳- نتیجه‌گیری

آگاهی از نتایج مهم رضایت از شغل به اندازه شناخت آنچه موجب رضایت می‌شود، اهمیت دارد. این نتایج عبارت است از:

الف - رضایت و ترک خدمت

رضایت از شغل و ترک خدمت با یکدیگر رابطه دارند. وروم پی برد که دامنه همبستگی بین این دو متغیر در بررسی‌های گوناگون، از ۲۵٪ تا ۴۲٪ است. سپس پورتر و استیز در پانزده بررسی، پی بردند که همبستگی میان رضایت و ترک خدمت ۲۵ درصد است. بازیگران قرن اخیر، که به بررسی رابطه بین رضایت شغلی و رها کردن شغل پرداخته‌اند، گزارش می‌دهند که بین این دو یک رابطه منفی برقرار است؛ یعنی اگر کارکنان از شغل خود راضی باشند، کار خود را رها نخواهند کرد و اگر از شغل خود راضی نباشند، به رها کردن شغل خود مبادرت می‌ورزند. لاک در سال ۱۹۷۶ نیز گزارش تقریباً مشابهی ارائه داد (اوزپهلیمان، ۲۰۱۵).

ب - رضایت از شغل و غیبت از کار

شواهد نشان می‌دهد که رابطه‌ای معتدل و معکوس بین رضایت از شغل و غیبت کارکنان از محل کار خود وجود دارد. وروم در چندین بررسی نشان داد که دامنه همبستگی از ۱۴ درصد تا ۳۸ درصد است. این بررسی مورد تایید پورتر و استیز و دیگران نیز قرار گرفت (مجیدی قهرودی، ۱۳۹۲).

ج - رضایت و عملکرد

یکی از بحث‌انگیزترین مباحث در زمینه رضایت شغلی، ارتباط آن با عملکرد است. سه نظریه در این باره ارائه شده است:

۱- رضایت موجب عملکرد می‌شود؛

۲- عملکرد موجب رضایت می‌شود؛

۳- پاداش، بین عملکرد و رضایت به عنوان واسطه عمل می‌کند.

دو نظریه نخست از حمایت ضعیفی برخوردار است، اما نظریه سوم، که بر اساس آن، پاداش به عنوان واسطه عملکرد و رضایت عمل کند، از حمایت بیش تری برخوردار می‌باشد. عملکرد قبلی موجب دریافت پاداش درونی (احساس کام یابی شخصی) و پاداش برونی (حقوق و ترفیع) می‌شود. این پاداش به نوبه خود، هم عملکرد آینده فرد را بالا می‌برد و هم در بالا بردن میزان رضایت شغلی او مؤثر است (استنبرگ، ۱۳۸۷). وروم در تحقیقات خود، به دست آورد که بین رضایت شغلی و میزان کارایی و عملکرد، رابطه مثبتی وجود دارد (یوسل و همکاران، ۲۰۱۲).

استیرز و پورتر در کتاب خود می‌گویند: هر قدر انگیزه کاری کارمند و کارگر بالاتر باشد و هر قدر نگرش او به شغلش مثبت تر باشد (از کارش راضی تر باشد)، عملکرد او نیز در سطحی بالاتر خواهد بود. به عکس، هر قدر انگیزه و نگرش مثبت نسبت به کار، پایین تر باشد (رضایت از کار کم تر باشد)، عملکرد فرد نیز در سطح پایین تری قرار خواهد گرفت (یوسل و همکاران، ۲۰۱۲).

د - تأثیر رضایت شغلی بر سازمان

ارزیابی‌ها نشان می‌دهد که هرگاه کارکنان یک سازمان از شغل خود رضایت داشته باشند، سازمان آن‌ها نیز دارای اثرات مثبتی خواهد بود و به صورت یک سازمان اثر بخش و مفید درخواهد آمد (هافمنس و همکاران، ۲۰۱۳). علاوه بر موارد مذکور، رضایت شغلی نتایج دیگری نیز دارد: کارکنان کاملاً راضی گرایش کم تری در مورد تسلیم شکایت دارند، از سلامت جسمانی و روانی بیش تری برخوردارند، طول عمرشان بیش تر است، وظایف جدید مرتبط با شغل را سریع تر یاد می‌گیرند و با سوانح شغلی کم تر روبه رو می‌شوند (هافمنس و همکاران، ۲۰۱۳).

مراجع

- ✓ استوار، صغری، امیرزاده، ماندانا، (۱۳۸۷)، بررسی رابطه ی میان هوش هیجانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان کارخانه بخش خصوصی در شهر شیراز، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۲، ۲۳-۳۸
- ✓ امان اله نژاد، محمد. (۱۳۹۱). مقایسه انگیزش شغلی، عملکرد شغلی، خشنودی شغلی، تعهد عاطفی سازمانی و دلبستگی شغلی کارکنان با سبک‌های پیروی گوناگون در یک سازمان صنعتی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علوم و تحقیقات. تهران.
- ✓ بروس ای. شرتز (۱۳۸۹)، بررسی و برنامه ریزی زندگی شغلی، ترجمه زندی پور، انتشارات مجد، چاپ سوم.
- ✓ پرومند، زهرا. (۱۳۹۱). مدیریت رفتار سازمانی. مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران، چاپ سوم.
- ✓ بهشتی فر، ملیکه. و نکوئی مقدم، محمود. (۱۳۸۹) رابطه رفتار اخلاقی مدیران با رضایت شغلی کارکنان. اخلاق در علوم و فناوری، ۱. ۶۷-۷۳.

- ✓ حاجی عموعصار، محمدتقی، عبداللہی، راشن، رحمتی، داریوش. و فرخجسته، وحیده سادات. (۱۳۹۴). رابطه عزت نفس سازمانی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی در کارکنان شاغل شهر تهران. مدیریت شهری. ۳۹. ۱۸۹-۲۰۰.
- ✓ دراکر، پیتر (۱۹۹۹) چالشهای مدیریت در سده ۲۱. ترجمه محمود طلوع، موسسه رسا، ۱۹۹۹.
- ✓ درویش، حسن (۱۳۸۶). بررسی عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان. فصلنامه فرهنگ مدیریت. سال ۵، شماره ۱۶، پاییز و زمستان ۱۳۸۶.
- ✓ دهقان، نبی الله، صالحی صدقیانی، جمشید، مرادی، شعبان، (۱۳۹۰)، تبیین ارتباط ابعاد غنی سازی شغل و رضایت شغلی کارکنان، مطالعات کمی در مدیریت، شماره ۲، ۵۳-۳۵
- ✓ رزقی شیرسوار، هادی، میرمحمد موسوی (۱۳۹۲). رابطه بین رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان شاغل در واحد پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران. فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان، ۳ (۴).
- ✓ زارعی متین، حسن، (۱۳۸۸) مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تهران: آگاه،
- ✓ زکی، محمدعلی، (۱۳۸۳)، بررسی تاثیر ابعاد رضایت شغلی بر تعهد سازمانی، مجله اقتصاد دانشگاه اصفهان، شماره ۱، ۱۱۹-۱۰۱
- ✓ صفری شیخ احمدلو، س. (۱۳۸۹). بررسی ارتباط میان رضایت شغلی کارکنان فروش با رضایت مشتریان در بازاریابی خدمات. دانشگاه پیام نور استان تهران - دانشکده مدیریت و حسابداری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- ✓ عطاریان، سعید. (۱۳۸۶). رابطه اخلاق سازمانی و رضایت شغلی در بین مدیران شعب بانک ملت در سطح شهرستان قم. ایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی.
- ✓ عیدی، حسین. لقمانی، محسن. سرارودی، اکبر. (۱۳۹۴). پیشبینی رضایت شغلی کارمندان بر اساس رفتار اخلاقی مدیران ادارات ورزش و امور جوانان استان کرمانشاه. مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۲۲. ۲۱۰-۲۰۱
- ✓ فرازنده خالدي، ح. (۱۳۹۱). تاثیر مهارت های ارتباطی در افزایش رضایت شغلی مدیران و معاونان مدارس متوسطه شهر تهران. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ✓ فرهی بوزنجانی، برزو، مهدوی، موسی. و عباسی، مصیب (۱۳۹۰). عوامل موثر بر رضایت یا عدم رضایت شغلی کارکنان فاوای نرسا. مدیریت منابع انسانی، ۳. ۱۰۱-۱۲۰.
- ✓ گل پرور، محسن، خاکسار، فخری، (۱۳۸۹)، رابطه بین هوش هیجانی با عملکرد شغلی کارکنان کارخانجات صنعتی شهر اصفهان، روانشناسی بالینی و شخصیت، شماره ۴۰، ۳۴-۱۹
- ✓ گوورتس، اینگرید (۱۳۹۲). ارزیابی رضایتمندی شغلی. ترجمه مینا عصرپوران. تهرانک انتشارات همگنان.
- ✓ مجیدی قهرودی، ن، گرانمایه پور، ع. و بخشنده، س. (۱۳۹۲). بررسی نقش تفاوت مهارت های ارتباطی زنان و مردان و تاثیر آن بر رضایت شغلی کارکنان. مطالعات رسانه ای، دوره ۸، شماره ۲۱، صفحه ۹۱ تا ۱۰۲.
- ✓ محمدتبار، سمیه، اسکندری، حسین، عباس پور، عباس، (۱۳۹۰)، بررسی تاثیر رفتار شهروندی سازمانی و هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان شرکت هفت الماس، فرهنگ مشاوره و روان درمانی، شماره ۷، ۴۹-۶۶

✓ هومن، حیدرعلی (۱۳۸۱) تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی / تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.

- ✓ Ashley Beebe, Abigail Blaylock, Kaye D. Sweetser(۲۰۰۹) Job satisfaction in public relations internships, Public Relations Review, Volume ۳۵, Issue ۲, June ۲۰۰۹, Pages ۱۵۶-۱۵۸
- ✓ Ch. Platis, P. Reklitis, S. Zimeras(۲۰۱۵) Relation between Job Satisfaction and Job Performance in Healthcare Services, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume ۱۷۵, ۱۲ February ۲۰۱۵, Pages ۴۸۰-۴۸۷
- ✓ Chatzoglou, P. D., Vraimaki, E., Komsiou, E., Polychrou, E., and Diamantidis, A. D. (۲۰۱۱), "Factors Affecting Accountants' Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Structural Equation Model. ۸th International Conference on Enterprise Systems", Accounting and Logistics (۸th ICESAL ۲۰۱۱) ۱۱-۱۲ July ۲۰۱۱, Thassos Island, Greece.
- ✓ Dutka, M. A. (۲۰۰۲). The relationship between job satisfaction and the organizational climate for women higher education administrators at five institutions, Boston College, available at www.escholarship.bc.edu/dissertations.
- ✓ Fabian Jintae Froese, Vesa Peltokorpi(۲۰۱۰) Cultural distance and expatriate job satisfaction, Cultural distance and expatriate job satisfaction, International Journal of Intercultural Relations, Volume ۳۵, Issue ۱, January ۲۰۱۱, Pages ۴۹-۶۰
- ✓ Faragher, EB, Cass, M., Cooper, C. L. (۲۰۰۵). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analyzsis. Occupational and Environmental Medicine; ۶۲: ۱۰۵-۱۲.
- ✓ Federica Origo, Laura Pagani(۲۰۰۹) Flexicurity and job satisfaction in Europe: The importance of perceived and actual job stability for well-being at work, Labour Economics, Volume ۱۶, Issue ۵, October ۲۰۰۹, Pages ۵۴۷-۵۵۵
- ✓ Fu, W. (۲۰۱۴). The impact of emotional intelligence, organizational commitment, and job satisfaction on ethical behavior of Chinese employees. Journal of business ethics, ۱۲۲(۱), ۱۳۷-۱۴۴.
- ✓ Ilhami Yucel, Cetin Bektas(۲۰۱۲) Job Satisfaction, Organizational Commitment and Demographic Characteristics Among Teachers in Turkey: Younger is Better?, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume ۴۶, ۲۰۱۲, Pages ۱۵۹۸-۱۶۰۸

- ✓ Inés Alegre, Marta Mas-Machuca, Jasmina Berbegal-Mirabent(۲۰۱۶) Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?, Journal of Business Research, Volume ۶۹, Issue ۴, April ۲۰۱۶, Pages ۱۳۹۰-۱۳۹۵
- ✓ Jiwon Jung, Barry Bozeman, Monica Gaughan(۲۰۱۷) Impact of research collaboration cosmopolitanism on job satisfaction, Volume ۴۶, Issue ۱۰, December ۲۰۱۷, Pages ۱۸۶۳-۱۸۷۲
- ✓ Joeri Hofmans, Sara De Gieter, Roland Pepermans(۲۰۱۳) Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction, Journal of Vocational Behavior, Volume ۸۲, Issue ۱, February ۲۰۱۳, Pages ۱-۹
- ✓ Li Gui, K Louise Barriball, Alison E While(۲۰۰۹) Job satisfaction of nurse teachers: A literature review. Part I: Measurement, levels and components, Nurse Education Today, Volume ۲۹, Issue ۵, July ۲۰۰۹, Pages ۴۶۹-۴۷۶
- ✓ Lu, H., Alison, E., While, K. & Barriball, L. K. (۲۰۰۷). Job satisfaction and its related factors: A questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China. International Journal of Nursing Studies, ۴۴, ۵۷۴-۵۸۸.
- ✓ Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (۲۰۱۳). Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention. The Journal of Strategic Information Systems, ۲۲(۳), ۱۹۳-۲۰۷..
- ✓ Mortazavi, Sh. (۱۹۹۵). Beneficence of the human force: a study on job satisfaction, organizational commitment and job security. Quarterly Journal of Allameh Tabatabaie University on Management Studies.: ۶.
- ✓ Mumtaz, R. et al. (۲۰۱۱), "Impact of Top Management Ethical Behavior on Job Satisfaction: Evidence from Pakistan", Research Journal of Finance and Accounting, ۲ (۳), pp. ۱۱۴-۱۲۰.
- ✓ Murat Özpehlivan, A. Zafer Acar(۲۰۱۵) Assessment of a Multidimensional Job Satisfaction Instrument, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume ۲۱۰, ۲ December ۲۰۱۵, Pages ۲۸۳-۲۹۰
- ✓ Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (۲۰۰۸). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. Personnel psychology, ۶۱(۳), ۵۰۳-۵۴۵.
- ✓ Rahib H. Abiyev, Tulen Saner, Serife Eyupoglu, Gunay Sadikoglu(۲۰۱۶) Measurement of Job Satisfaction Using Fuzzy Sets, Procedia Computer Science, Volume ۱۰۲, ۲۰۱۶, Pages ۲۹۴-۳۰۱
- ✓ Ricardo Pagan(۲۰۱۰) Ageing and disability: Job satisfaction differentials across Europe, Social Science & Medicine, Volume ۷۲, Issue ۲, January ۲۰۱۱, Pages ۲۰۶-۲۱۵

- ✓ Ricardo Pagan, Carmen Ordóñez de Haro, Carlos Rivas Sánchez(۲۰۱۶) Obesity, job satisfaction and disability at older ages in Europe, Economics & Human Biology, Volume ۲۰, March ۲۰۱۶, Pages ۴۲-۵۴
- ✓ Seher Merve Yılmaz, Çiğdem Demir Çelebi, Esra Çakmak(۲۰۱۴) Job Satisfaction Level of Academicians in Faculty of Education, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume ۱۱۶, ۲۱ February ۲۰۱۴, Pages ۱۰۲۱-۱۰۲۵
- ✓ Shirkavand, S. (۲۰۰۳). Spirit and organizational climate. Payame iran khodro J, ۸(۹۵), ۵۹-۶۰.
- ✓ Sven Hauff, Nicole Franziska Richter, Tabea Tressin(۲۰۱۵) Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture, International Business Review, Volume ۲۴, Issue ۴, August ۲۰۱۵, Pages ۷۱۰-۷۲۳
- ✓ Syukrina Alini Mat Ali, Noor Azzah Said, Noor'ain Mohamed Yunus, Sri Fatiany Abd Kader, Rudzi Munap(۲۰۱۴) Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume ۱۲۹, ۱۵ May ۲۰۱۴, Pages ۴۶-۵۲
- ✓ Tim Barmby, Alex Bryson, Barbara Eberth(۲۰۱۲) Human capital, matching and job satisfaction Economics Letters, Volume ۱۱۷, Issue ۳, December ۲۰۱۲, Pages ۵۴۸-۵۵۱
- ✓ Tugba Dundar, Erkan Tabancali(۲۰۱۲) The Relationship between Organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction Levels, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume ۴۶, ۲۰۱۲, Pages ۵۷۷۷-۵۷۸۱