

# بررسی تطبیقی عوامل مؤثر در رضایت شغلی کارکنان با توجه به جایگاه سازمانی آنان: (مطالعه موردی مجموعه زنجیره تأمین شرکت سایپا)

نویسندگان: دکتر اکرم هادی زاده مقدم<sup>۱\*</sup>، دکتر سید علی اکبر احمدی<sup>۲</sup> و علی صالحی<sup>۳</sup>

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

۳. پژوهشگر مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران

\*Email: Hadizadeh6@gmail.com

## چکیده

با وجود آن که در طی چند دهه گذشته تحقیقات و مطالعات زیادی در حوزه رضایت شغلی انجام شده است؛ با این وجود سازمان‌ها توفیق چندانی در افزایش سطح رضایت شغلی کارکنان نداشته‌اند. در اغلب تحقیقات انجام شده، کارکنان سازمان (اعم از مدیران، کارشناسان و کارکنان) به صورت یکجا مورد توجه قرار گرفته‌اند و در تعیین عوامل تأثیرگذار در رضایت شغلی، کمتر جایگاه سازمانی و در نتیجه سطح نیازها و انتظارات آنان به صورت جداگانه مطالعه شده است. عدم توجه به این امر موجب ایجاد اشتباه در هدفگذاری و برنامه‌ریزی در حوزه منابع انسانی شده و سازمان را با مسائل مختلفی مواجه می‌سازد. در این مقاله به بررسی و تبیین عوامل تأثیرگذار رضایت شغلی کارکنان با توجه به جایگاه سازمانی آنها پرداخته شده است. در این راستا با توجه به مراحل انجام پروژه، پس از بیان مسأله و مرور ادبیات نظری، عوامل مؤثر بر رضایت شغلی در سطوح مدیران، کارشناسان و کارکنان، شناسایی و در مجموعه زنجیره تأمین شرکت سایپا مورد آزمون قرار گرفت. با توجه به نتایج حاصل یافته‌های این پژوهش به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا زمانی که در حال طراحی و توسعه برنامه‌ها و سیاست‌هایی هستند که رضایت شغلی افرادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، اولویت‌های سطوح مختلف کارکنان سازمان را بهتر درک کنند.

**کلید واژه‌ها:** رضایت شغلی و ابعاد آن، عوامل رضایت شغلی، چالش‌های منابع انسانی

سرمایه فکری تعبیر نموده‌اند و موفقیت‌های کسب شده را به انسان‌های فرهیخته نسبت می‌دهند. اگر دیروز منابع انسانی توسط تکنولوژی، پول، زمین و سرمایه تحت الشعاع قرار گرفته بود، امروز توسعه سازمان‌ها و دولت‌ها را به انسان‌های فرهیخته و منابع انسانی پرورش یافته نسبت می‌دهند. تحت چنین شرایطی سازمان‌هایی

در عصر حاضر، هر روز که می‌گذرد نقش انسان‌ها در توفیق کسب و کارها بیشتر محرز گردیده و اهمیت منابع انسانی بیشتر جلوه‌گر می‌شود. اهمیت منابع انسانی تا آنجا بالا رفته است که اندیشمندان بزرگ مدیریت، عصر حاضر را به عصر دانایی، عصر دانش و تخصص و

## دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and  
Achievement

• دریافت مقاله: ۸۶/۵/۲۱

• پذیرش مقاله: ۸۸/۱۲/۲۹

Scientific-Research Journal  
of Shahed University  
Seventeenth Year No.44  
Dec. Jan 2010-11

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال هفدهم - دوره جدید  
شماره ۴۴  
دی ۱۳۸۹

مقدمه

موفق خواهند شد که مدیران منابع انسانی آنها بتوانند به طور مؤثر منابع انسانی خود را اداره کنند. اما پر واضح است که در قرن حاضر اداره اثربخش منابع انسانی توانمند، چالش‌های خاصی را به همراه دارد. چالش‌هایی چون تغییر در نقش‌های کاری، مهارت‌های جدید مورد نیاز، افزایش بهره‌گیری تیم‌ها در انجام کارها، تغییر در ماهیت کارهای مدیریتی، تغییر در ساختار سازمان، افزایش بهره‌گیری از بانک‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی الکترونیک، افزایش رقابت به منظور جذب نیروی انسانی توانمند سایر سازمان‌ها از سوی رقبای و نظایر آن که مأخذ اصلی آنها اقتصاد نوین، جهانی شدن، تأمین نیازهای صاحبان منافع، و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا است [۱].

برای رویارویی با این چالش‌ها، شناخت هر چه بیشتر و جامع‌تر مفاهیم و سازه‌های مربوط به منابع انسانی، امری ضروری است. این اهمیت به دلیل نقشی است که این سازه‌ها در پیشرفت و بهبود سازمان و نیز بهداشت و سلامت منابع انسانی دارد. با توجه به نقش مهم این سازه‌ها در سازمان‌های امروزی، منابع انسانی از ابعاد مختلف مورد توجه قرار گرفته و موضوعاتی نظیر آموزش، ارتقای سطح توانایی‌ها و مهارت‌ها، ارتقای انگیزش، اخلاق کار، ارتقا شغلی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و موارد مشابه آن به موضوع‌هایی مهم و جاری برای مدیران تبدیل شده‌است. در این بین، رشد روزافزون علم مدیریت و نتایج پژوهش‌های انجام شده در رشته‌های مختلف نظیر روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد و مدیریت بیانگر آن است که رضایت شغلی موضوعی است که به‌طور مستمر در محیط کار سازمان‌ها و مبانی نظری مورد مطالعه قرار می‌گیرد. این کار به سبب آن است که بسیاری از متخصصان اعتقاد دارند که روند رضایت شغلی می‌تواند رفتار بازار کار و بهره‌وری نیروی انسانی، آثار و نتایج کار، غیبت و ترک کار و نظایر آن را تحت تأثیر قرار دهد. علاوه بر این رضایت شغلی به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده قوی در مورد میزان سلامت، شادابی و سرزندگی کارکنان بشمار می‌رود [۲].

ماورای مطالعات و مبانی نظری تحقیق، رضایت شغلی در زندگی روزانه نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. به طوری که کارکنان به شدت تحت تأثیر سازمان قرار می‌گیرند. برخی از این تأثیرات منعکس‌کننده احساس کارکنان در مورد کارشان است [۳]. این امر باعث شده است تا رضایت شغلی به عنوان یکی از موضوعات مهم هم در حوزه کارکنان و هم در حوزه کارفرمایان قرار گیرد. چنان‌که نتایج بسیاری از مطالعات پژوهشی نشان می‌دهند، کارفرمایان همچنان که خواهان بهره‌وری بالا هستند، خواهان کارکنان راضی نیز می‌باشند. با این وجود کارکنان باید در محیط کاری از لحظه لحظه وقتی که در سازمان صرف می‌کنند، لذت ببرند [۴].

با وجود آگاهی از اهمیت رضایت شغلی در سازمان‌های امروزی (هم از نگاه کارکنان و هم از نگاه کارفرمایان)، بسیاری از سازمان‌ها قادر به استفاده بهینه از نتایج حاصل از سنجش رضایت شغلی کارکنان خود نیستند. بررسی‌ها نشان می‌دهند که بسیاری از سازمان‌ها، سنجش رضایت شغلی کارکنان خود را بدون توجه به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان انجام می‌دهند. این در حالی است که سطح توقعات، نیازها و انتظارات افراد در سازمان‌ها با توجه به این نوع ویژگی‌ها، متفاوت است. طبیعتاً خواسته‌های یک مدیر متفاوت از خواسته‌های یک کارمند است. بنابراین طبیعی است که عوامل تأثیرگذار در رضایت شغلی آنان نیز متفاوت باشد. عدم توجه به این موارد به عنوان یکی از چالش‌های عمده حوزه منابع انسانی سازمان‌ها محسوب می‌شود. از این رو انجام پژوهش در این زمینه از اهمیت خاصی برخوردار بوده است که با توجه به گستردگی موضوع بررسی میزان رضایت شغلی با توجه به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی کارکنان، گروه پژوهشی صرفاً به بررسی رضایت شغلی از منظر جایگاه سازمانی افراد پرداخته‌اند. این گروه با انتخاب مجموعه زنجیره تأمین شرکت سایپا به عنوان قلمرو مکانی پژوهش، تلاش کرده‌اند ضمن شناسایی عوامل مؤثر رضایت

خارجی رضایت شغلی، موقعیتی (وضعیتی) هستند. به عبارت دیگر به شرایط محیطی نظیر پرداخت‌ها، ارتقاء، امنیت شغلی بستگی دارد. این دو بعد (درونی و بیرونی) رضایت شغلی تا حد امکان به طور مساوی در سنجش رضایت شغلی مورد توجه قرار می‌گیرند [7].

صاحب‌نظرانی نظیر هرزبرگ نیز به موضوع رضایت شغلی پرداخته‌اند. به اعتقاد وی و همکارانش که در سال ۱۹۵۹ ارائه شد، رضایت شغلی دارای دو بُعد جداگانه است. یکی از این ابعاد که به عامل بهداشتی معروف است، دربردارنده ویژگی‌های محیطی شغل و جنبه‌های بیرونی مانند سرپرستی، حقوق، روابط بین فردی، شرایط و موقعیت‌های کاری است. دومین بعد معروف به عوامل برانگیزنده است که در واقع عوامل وابسته به وظایف، محتوای شغل و جنبه‌های درونی آن، و دربردارنده مواردی چون اهمیت دادن به پیشرفت و رشد، چالشی بودن شغل، مقبولیت اجتماعی و توجه به تجربه است [8].

سرانجام، بسیاری از مفهوم‌سازی‌ها و تعاریف رضایت شغلی در بردارنده نوعی فرایند ارزشیابی است. به عنوان مثال لوک (Locke) (۱۹۷۶) رضایت شغلی را حالت هیجانی خوشایند و مثبتی می‌داند که ناشی از ارزیابی شغلی یا تجربه‌های شغلی فرد است. در حالی که اسمیت (۱۹۸۹) معتقد است رضایت شغلی گستره‌ای است که در آن محیط کاری تقاضاهای فرد را برآورده می‌کند. از این جهت رضایت شغلی را می‌توان به بهترین وجه به یک فرایند ارزشیابی تعریف کرد، که آنچه را یک فرد دارد در برابر آنچه خواستار آن است مورد بررسی قرار می‌دهد. این مفهوم را می‌توان در نظریه رابینز (۱۹۹۳) نیز جستجو کرد. به اعتقاد وی رضایت شغلی حاصل تفاوت میان تعداد پاداش‌هایی که فرد دریافت می‌کند، با مقدار پاداشی است که فکر می‌کند باید دریافت کنند. شخصی که واجد سطح بالایی از رضایت شغلی است، نسبت به شغل خویش بازخوردی مثبت، اما شخص فاقد رضایت نسبت به شغل بازخوردی منفی دارد. علاوه بر این، به گفته نوپ

شغلی کارکنان با توجه به جایگاه سازمانی آنها، میزان اهمیت هر یک متغیرها و مشابهت‌ها و مغایرت‌های موجود بین عوامل تأثیرگذار در رضایت شغلی کارکنان، کارشناسان و مدیران در مجموعه زنجیره تأمین سایپا را مشخص نمایند.

## مروری بر مبانی نظری پژوهش

### رضایت شغلی و ابعاد آن

به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران از میان همه مفاهیمی که متخصصان رفتار سازمانی، مدیریت و روان‌شناسان سازمانی و صنعتی در موقعیت‌های سازمانی مختلف مورد مطالعه قرار داده‌اند، رضایت شغلی از مهم‌ترین زمینه‌های پژوهشی بوده است. به همین دلیل دیدگاه‌ها و مفهوم‌سازی‌های متعدد و گاه متناقضی درباره آن شکل گرفته و توسعه یافته است. به زعم یکی از صاحب‌نظران رضایت شغلی عبارت است از چگونگی احساس افراد در مورد شغل‌شان و جنبه‌های مختلف آن [5].

بر اساس رویکرد دیگری که به وسیله سوسا و پوزا (Sousa & Poza) ارائه شده و مبتنی بر نیازهای ذاتی و عمومی افراد است، هر گاه نیازهای افراد در موقعیت فعلی‌شان برآورده شود، در آن شرایط افراد احساس رضایت خواهند کرد. بر اساس این رویکرد رضایت شغلی به تعادل بین ورودی‌های یک شغل نظیر آموزش، ساعات کار و خروجی‌های آن نظیر حقوق و دستمزد، مزایای جانبی، مقام و موقعیت، شرایط کاری و جنبه‌های شغل بستگی دارد. اگر خروجی‌های شغل به نسبت ورودی‌های آن افزایش یابد، رضایت شغلی نیز افزایش خواهد یافت [6].

نظریه پردازان دیگری نظیر روز، رضایت شغلی را به عنوان یک مفهوم فرا ابعادی قلمداد می‌کند که شامل ابعاد داخلی (ذاتی) و بیرونی است. منابع درونی رضایت شغلی به ویژگی‌های فردی افراد نظیر توانایی استفاده از قوه ابتکار، رابطه با سرپرست، کاری که افراد به طور مستقیم آن را انجام می‌دهد، بستگی دارد. این منابع سمبل‌ها و عوامل کیفی شغل محسوب می‌شوند. منابع

فرصت‌های ارتقاء (promotion): فرصت و شانس پیشرفت در سلسله‌مراتب یک سازمان.  
 نظارت: توانایی سرپرست یا مدیر مافوق در حمایت‌های رفتاری و کمک‌های فنی.  
 همکاران: درجه‌ای که همکاران از لحاظ فنی کارا هستند و از بعد اجتماعی حامی فرد بشمار می‌روند.

### نظریه‌های رضایت شغلی

در طی چند دهه گذشته، بسیاری از پژوهشگران و صاحب‌نظران رفتار سازمانی تلاش کرده‌اند با ارائه نظریه‌های مختلف، به این سؤال پاسخ دهند که عوامل تعیین‌کننده عمده رضایت شغلی در موقعیت‌ها و شرایط کاری مختلف کدامند؟ برای نمونه مازلو سطوح نیازهای انسان را در پنج سطح (فیزیولوژیک، امنیت، اجتماعی، احترام و خودشکوفایی) دسته‌بندی می‌کند و معتقد است چنانچه این نیازها با توجه به موقعیتی که دارند برآورده شود، رضایت شغلی ایجاد می‌شود [۱۴].

روان‌شناسان سازمانی براین باورند که نظریه سلسله‌مراتب نیازها در بررسی رضایت شغلی بسیار کارساز است، زیرا رضایت فرد را با توجه به این نکته که شغل وی چگونه پاسخگوی نیازهای غالب است، می‌توان تعیین کرد [۱۵]. بر پایه نظریه مازلو نظریه‌های مختلفی ارائه شده است از جمله نظریه لوسیر (Lussier) (۱۹۹۷) که روش خاصی را برای ارضای نیازهای پنجگانه مطرح می‌کند. فهرست این عوامل در شکل ۱ نشان داده شده است.

آلدرفر نیز مفهوم سلسله‌مراتب نیازها را به کار می‌گیرد. اما آن را تنها در سه سطح «وجود، ارتباط، و رشد» بیان می‌کند. به اعتقاد او چنانچه این سه نوع نیاز با تدابیر سازمانی برآورده شود، رضایت شغلی فرد فراهم می‌آید [۱۷]. با وجود این، آلدرفر معتقد است که در نظریه وی بر خلاف نظریه مازلو، نیازها به گونه سلسله‌مراتبی به هم متصل نیستند. از این رو ارضای یک سطح از نیازها به معنای آن نیست که نیاز قبلی ارضا شده است [۱۸].

(Nope) (۱۹۹۶) رضایت به احساس کام یافتگی نیازها و خواسته‌ها اشاره دارد، و به عقیده وی داوری فرد در خصوص آنچه شغل به وقوع می‌پیوندد، رضایت او از شغل را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۹].

به زعم لوتانز، رضایت شغلی نوعی واکنش احساسی به موقعیت یک شغل است و میزان آن به این مساله بستگی دارد که نتیجه انجام شغل تا چه حد، انتظارات مورد نظر شخص را تامین می‌کند [۱۰]. همچنین به اعتقاد دو تن از پژوهشگران رفتار سازمانی، رضایت شغلی بیانگر احساسات و نگرش‌های مثبتی است که شخص نسبت به شغلش دارد. این مفهوم نتیجه ادراکات کارکنان است که محتوا و زمینه شغل، آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است، فراهم می‌کند [۱۱].

با مرور تعاریف مختلف رضایت شغلی، می‌توان دریافت که محققان ابعاد گوناگونی را برای آن قائل هستند.

**بعد اول:** رضایت شغلی نوعی واکنش احساسی به موقعیت یک شغل است.

**بعد دوم:** میزان رضایت شغلی بستگی به این مساله دارد که نتیجه انجام شغل تا چه اندازه، انتظارات مورد نظر شخص را تامین می‌کند.

**بعد سوم:** رضایت شغلی چندین نگرش و دیدگاه مرتبط را مطرح می‌کند [۱۲].

محققان دیگری نظیر اسمیت، کندال (Kendall) و هالین (Hullin) به ابعاد پنجگانه رضایت شغلی اشاره کرده‌اند. این ابعاد مهم‌ترین ویژگی‌های یک شغل را در ارتباط با این موضوع که کدام افراد واکنش‌های مؤثری نسبت به آن دارند، نشان می‌دهند. این موارد عبارتند از [۱۳]:

**ماهیت کار (Job Itself):** درجه‌ای که شغل، وظایف جالب، فرصت یادگیری و امکان پذیرش مسئولیت را برای فرد فراهم می‌کند.

**پرداخت (compensation):** مقدار اجرت مالی که فرد دریافت می‌کند و درجه‌ای که وی دستمزدش را در مقابل دستمزد دیگر افراد سازمان، عادلانه و منصفانه می‌داند.

سطح نیاز	ارضاکننده‌ها
فیزیولوژیک	حقوق مناسب و مکفی، استراحت‌های کوتاه‌مدت، موقعیت‌های ایمن کاری
ایمنی	افزایش حقوق برای جبران تورم، امنیت شغلی، موقعیت‌های ایمن‌کاری، مزایای جانبی (مانند بیمه درمانی، حقوق در زمان بیماری، خانه‌های سازمانی) که می‌تواند از نیازهای فیزیولوژیکی نیز حمایت کند.
اجتماعی	ایجاد فرصت برای تعامل کارکنان با یکدیگر، پذیرفته شدن و دوست داشتن از طریق فعالیت‌هایی مانند جشن‌ها، مراسم سازمانی، سفرهای دسته جمعی کارکنان و تیم‌های ورزشی
عزت نفس	پست‌های سازمانی، رضایت حاصل از اتمام یک کار، افزایش شایستگی، حقوق، بازشناسی، قدردانی وظایف چالش برانگیز، شرکت در تصمیم‌گیری
خودشکوفایی	فرصت‌های پیشرفت، رشد مهارت‌های کارکنان، فرصت برای خلاق بودن، پیشرفت و ارتقاء، توانایی کنترل کامل بر شغل

شکل ۱: سلسله‌مراتب نیازها، عوامل سازمانی ارضای آنی از دیدگاه لوسیر [۱۶]

ترفیع، خط‌مشی‌های سازمانی،  
 ۲- عوامل محیطی شامل سبک سرپرستی،  
 گروه‌کاری، شرایط کاری  
 ۳- ماهیت کاری  
 ۴- عوامل فردی [۲۰].

از طرف دیگر، این اندیشه که رضایت شغلی ناشی از رسیدن به هدف‌ها و مقاصد هشیار و آگاهانه فرد در محیط کار است، اساس نظریه طرح هدف را تشکیل می‌دهد. به طور کلی هدف، حالت یا موضوع مطلوبی است که فرد به دنبال رسیدن به آن در آینده است. بنا بر این نظریه هدف‌ها تنظیم‌کننده‌های فوری و به بیان دیگر در مقیاس بزرگ، تعیین‌کننده اجرای وظایف و تکالیف است. از این رو، گرچه ممکن است نیازها برخاسته از هدف‌ها باشد، اما این هدف‌ها و تلاش برای رسیدن به آنهاست که به عنوان یک نیروی برانگیزنده عمل می‌کند و سرانجام به رضایت شغلی فرد منجر می‌گردد. مدل رضایت شغلی بر مبنای نظریه طرح هدف در شکل ۲ نشان داده شده است [۲۱].

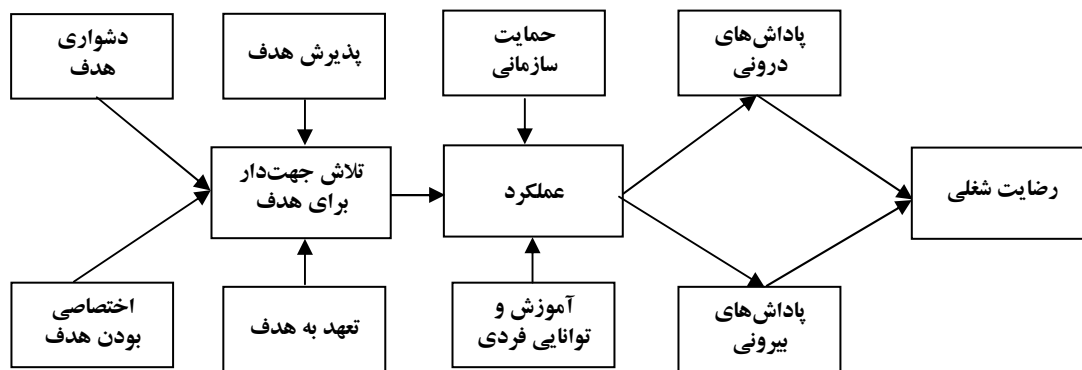
به زعم آرنولد (Arnold) حقوق و دستمزد، ماهیت کار، ارتقاء، نظارت، گروه‌کاری و شرایط کاری، شش عاملی هستند که بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند و دو عامل حقوق و دستمزد و ماهیت کار که در رده نخستین قرار دارند، مهم‌ترین منبع رضایت شغلی‌اند.

براساس نظریه مک‌کلند نیازهای انسان یاد گرفته می‌شود و مهم‌ترین نیازی که ارضای آن در محیط کار نقش اساسی در رضایت شغلی بازی می‌کند، نیاز به پیشرفت، پیوندجویی و قدرت است. افرادی که نیاز به پیشرفت در آنها شدید است هنگامی که از کار خود رضایت دارند که برای انجام وظایف و حل مشکلات کاری مسئولیت شخصی دارند، مجموعه‌ای از هدف‌های تا اندازه‌ای دشوار برای آنها طرح می‌شود و تمایل شدید آنها برای بازخورد گرفتن از عملکرد خویش برآورده می‌گردد [۱۹].

«هارل» عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی را به سه گروه، دسته‌بندی کرده است.

۱) عوامل شخصی: مواردی نظیر جنس، تعداد عائله، سن، سابقه، هوش، آموزش، تحصیلات و شخصیت  
 ۲) عوامل ذاتی شغل: مواردی چون طبیعت کار، مهارت‌های موردنیاز، موقعیت شغلی، محل جغرافیایی و اندازه سازمان  
 ۳) عامل کنترل شده به وسیله مدیریت: موارد مورد توجه در این گروه عبارتند از: امنیت شغلی، حقوق و مزایا، فرصت‌های پیشرفت، شرایط کاری و میزان مسئولیت، نظارت، توزیع اطلاعات  
 چندن عوامل مؤثر بر رضایت شغلی را در چهار گروه طبقه‌بندی می‌کند.

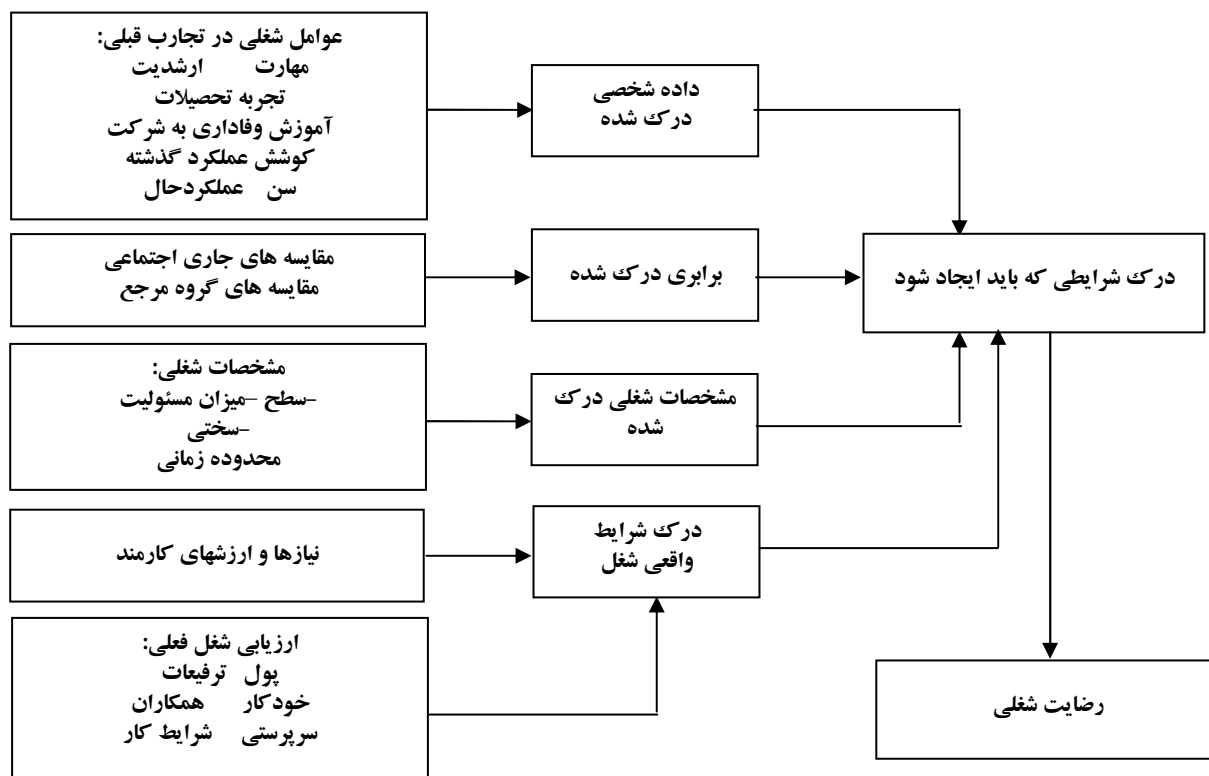
۱- عوامل سازمانی شامل حقوق و دستمزد،



شکل ۲: مدل رضایت شغلی بر مبنای نظریه طرح هدف

بود [۲۳]. بنابراین به‌طور بدیهی آنچه من بیشتر از انتظاراتم از عوامل شغل دریافت دارم در آن صورت رضایت بیشتری خواهم داشت. سالاتیک و فیفتر نظریه‌های برابری و حتی اصول‌های ارضاء نیازهای اساسی را زیر سؤال بردند و مدعی شدند افراد از طریق مشاهدات‌شان در مورد سطح رضایتمندی دیگر کارکنان به نتیجه می‌رسند که چقدر رضایت دارند. آنها تصریح می‌کنند که یک کارمند میزان رضایت خویش را صرفاً بر اساس نگاه کردن به عملکرد سایر کارکنان و نیز براساس شنیدن گفته‌های آنها در مورد شغل‌شان تعیین می‌کنند. این بدین معنا است که رضایت شغلی عبارت است از چگونگی عکس‌العمل‌های هر یک از کارمندان نسبت به شغل‌شان بجای اینکه مربوط به خود شغل باشد. در یک مطالعه که توسط اوریل و کالدول صورت گرفت، آنها دریافتند که اشاره‌های اطلاعاتی (نظیر آنچه که کارمندان نسبت به مشاغل‌شان دارند) تأثیر بیشتری بر رضایت شغلی خود دارد، نسبت به مشخصات موردنظری که در خود شغل وجود دارد. همچنین بر اساس نظریه نیازها، یک "نیاز" یک حالت عدم تعادل و یک نقصان درونی است که زمینه را برای تقویت یا فشار بر یک واکنش رفتاری هموار می‌سازد. وجود یک نیاز، فرد را به انجام عملی برمی‌انگیزاند که بتواند حالت تعادل را دوباره بازگرداند و فرد احساس رضایت کند [۲۴].

فرصت‌های ارتقاء و نظارت منابع متوسطی به شمار می‌آیند و گروه‌کاری و شرایط کاری نیز کم‌اهمیت‌ترین منبع ایجادکننده رضایت شغلی محسوب می‌شوند. از طرف دیگر به عقیده لاکه رضایتمندی یا نارضایتی شغلی احساس اختلافی است بین آنچه که شخص به‌دست آورده و آنچه که تمایل دارد. لاکه میزان مورد تمایل از ویژگی‌های شغلی را به عنوان حداقل میزان لازم برای ارضاء نیازهای جاری مشخص تعریف می‌کند. بنابراین چنانچه بین میزان تمایل فرد و ملاحظات واقعی‌اش اختلاف وجود نداشته باشد، رضایت خواهد داشت. بر عکس اگر ویژگی‌های شغلی کمتری از میزان تمایلش باشد ناراضی خواهد بود [۲۲]. پورتر (Porter) رضایت شغلی را به‌عنوان اختلاف بین میزان عوامل شغلی که بایستی وجود داشته باشد و میزانی که اکنون وجود دارد تعریف کرده است. این مفهوم اساساً شبیه مدل لاک است اما فراز «بایستی وجود داشته باشد» در مدل پورتر تأکید بیشتری بر مشاهدات برابری داشته و تأکید کمتری بر نیازها دارد. لاولر در مدل معروف خود، داشته‌های مربوط به رضایت و عدم‌رضایت شغلی را خلاصه می‌کند. همان‌طوری که در شکل ۵ ملاحظه می‌شود رضایت را عبارت از اختلاف بین ادراک کارمند و شرایطی می‌داند که بایستی ایجاد شود. با شرایطی که به‌طور واقعی در شکل وجود دارد، اگر بین آنها اختلافی موجود نباشد، فرد راضی خواهد



شکل ۳: عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی

رتبه بندی را برای آنچه از شغل خود می خواهند انجام دهند. این نتایج در جدول ۱ آمده است (نمره ۱ معرف بیشترین و نمره ۱۰ نشان دهنده کمترین اهمیت است [۲۵].

**جدول ۱:** رتبه بندی سرپرستان و کارگران در مورد آنچه که از شغل خود می خواهند

درجه بندی کارگر	درجه بندی سرپرست	خواسته ها
۹	۴	شرایط مناسب کار
۲	۱۰	احساس سهیم بودن
۱۰	۷	نظم و سلیقه
۱	۸	قدردانی کامل برای انجام کار
۸	۶	وفاداری مدیریت به کارگران
۵	۱	دستمزد خوب
۷	۳	ارتقاء رشد در سازمان
۳	۹	درک مشکلات شخصی
۴	۲	امنیت شغلی
۶	۵	کار جذاب

### ۳-۲- عوامل سازنده رضایت شغلی

در بحث رضایت شغلی باید توجه داشت که افراد با نیازهای بسیار متفاوت وارد سازمان می شوند و هر یک از آنها به گونه پیوسته به رقابت در رفتار می پردازند. با آنکه در نظر گرفتن تفاوت های فردی مطلب بسیار مهمی است، اما این بدان معنا نیست که نتوان درباره آنچه باعث رضایت کارکنان است، پیش بینی های اساسی به عمل آورد. از این رو یک پرسش عمده و مهم برای مدیران و پژوهشگران رفتار کار وجود دارد و آن این است که کارکنان واقعاً از شغل خود چه می خواهند.

یکی از نخستین پژوهش هایی که برای پاسخ به این پرسش انجام گرفت، مطالعه لارنس است که بر روی کارکنان صنعت اجرا شد. از سرپرستان خواسته شد سعی کنند خود را به جای کارگران بگذارند و این کار را با درجه بندی ترتیب و اهمیت رشته عواملی انجام دهند که توصیف کننده چیزهایی است که کارگران از شغل خود می خواهند. از کارگران نیز خواسته شد

زمینه‌ای (جاج و هالین، ۱۹۹۳؛ لوکه، دورهام، کلوگر، ۱۹۹۸)، عوامل سازمانی (براون و میچل، ۱۹۹۳ و واسطه‌های ادراکی (کارلوپپو و گاردنر، ۱۹۹۵)، به دست داده‌اند.

یکی از نخستین تقسیم‌بندی‌های مربوط به عوامل سازنده رضایت شغلی را لوکه ارائه داده است. به اعتقاد وی سه مکتب عمده فکری درباره عوامل رضایت شغلی وجود دارد [۲۸]:

۱) عوامل فیزیکی اقتصادی: که بیش از همه بر شرایط فیزیکی مناسب برای کار تاکید دارد.

۲) عوامل اجتماعی: که بیشتر بر اهمیت سرپرستی مؤثر، ارتباط کاری و کارگروهی به هم پیوسته تمرکز دارد.

۳) ماهیت کاری: که بر احساس کارکنان تاکید دارد، و از طریق انجام وظایفی که از نظر روانی چالش‌برانگیز است، ارضاء می‌شود.

به اعتقاد لوکه متغیرهای وابسته به کار (مانند ویژگی‌های شغل، مسئولیت‌ها، حجم کار و کنترل بر راهبردها) برای درک نگرش‌های شغلی از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا سبب ایجاد تأثیرات موقعیتی آنی و نیرومند می‌گردد [۲۹].

این مطالعات در سال‌های اخیر ادامه پیدا کرده و نتایج جالبی به دست آمده است. بورلی مطالعات متعددی را که درباره این موضوع انجام شده، خلاصه کرده که در جدول ۲ ارائه شده است. او معتقد است مدیران بیش از هر زمان دیگر به ارزیابی نیازهای کارکنان خود نیاز دارند و باید نسبت به این نیازها حساس باشند [۲۶].

از این رو، علاقه پژوهشگران و مدیران سازمان‌ها و صنایع به درک ویژگی‌ها و پیچیدگی‌های روانی کارکنان در محیط کار و نیاز به سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت درباره نیروی انسانی موجب شده است، مفهوم رضایت شغلی و عوامل ایجادکننده آن دارای بیشترین پیشینه پژوهش در رفتار سازمانی و روان‌شناسی صنعتی و سازمانی باشد. با این وجود، به رغم گستردگی مطالعات در این زمینه هنوز بسیاری از روابط علی مرتبط با پیشایندها و پیامدهای رضایت شغلی نیاز به مطالعه دارد [۲۷].

پژوهش‌های اخیر درباره رضایت شغلی اغلب بر گسترش پایه‌های نظری عوامل مؤثر در آن تمرکز یافته است. از این رو، پژوهشگران مختلف تقسیم‌بندی‌های گوناگونی از عوامل سازنده رضایت شغلی مانند عوامل

جدول ۲: خواسته‌های افراد مختلف از شغل خویش

پرستاران	پزشکان	مددکاران	رانندگان	سرپرستان	پاداش شغل
	۱	۱	۵	۳	پیشرفت
۳					خود پیروی
	۵				رئیس دلسوز
۶				۱	فلسفه سازمان
۲				۵	مزایای جانبی
	۲				ارتباط بهبود یافته با رئیس
۱	۳	۳			پایگاه شغلی
			۱	۲	جبران پولی
				۴	مسئولیت بیشتر
۴			۲		منزوی نبودن
		۲		۶	کارگروهی با همکاران
			۲		بازشناسی در شغل
۵	۴				برنامه کاری
			۴		شرایط کاری



وابسته به کار است که برای سازمان‌های مختلف اهمیت بسیار دارد. البته این مفهوم تا مدت‌ها یکی از جالب‌ترین مفاهیم برای پژوهش و مطالعه بوده است، در حالی که اکنون آنچه بیش از همه مورد بررسی قرار دارد، تعهد کارکنان است.

نظر به اینکه مقاله حاضر به شناسایی عوامل مؤثر در رضایت شغلی کارکنان و مدیران مجموعه زنجیره تأمین شرکت سایپا می‌پردازد، ضرورت دارد تا حد امکان مقوله رضایت شغلی و نیز متغیرهای مؤثر در آن مورد بررسی قرار گیرند. اما به دلیل جلوگیری از اطاله کلام، با توجه به نظریه‌ها و تقسیم‌بندی‌های مختلف درباره رضایت شغلی، عوامل شناخته شده سازنده رضایت شغلی و ارائه‌کنندگان آن و نیز سال پرداختن به هر یک از آن عوامل به طور خلاصه به شرح جدول ۳ ارائه می‌شوند.

### طراحی الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به نظریه‌های مختلف در مورد رضایت شغلی می‌توان چنین اظهار نظر کرد که رضایت شغلی تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد که میزان آن بر اساس اختلاف بین آنچه که اشخاص از کار و شغل خود انتظار دارند و آنچه شغل عملاً ارائه می‌دهد، تعیین می‌شود. بنابراین برای سنجش اثربخش رضایت شغلی، شناسایی عوامل مؤثر در آن از اهمیت خاصی برخوردار است. در این راستا برای شکل‌دهی مبنای نظری پژوهش، رضایت شغلی از ابعاد مختلف مورد توجه قرار گرفت. ابتدا ادبیات نظری مطالعه و بر این اساس مبانی نظری پژوهش تدوین گردید. سپس با ۲۰ نفر از خبرگان، صاحب‌نظران دانشگاهی و مدیران مجموعه زنجیره تأمین سایپا، مصاحبه‌های تخصصی انجام شد. حاصل این مطالعه استخراج لیستی از مؤلفه‌های رضایت شغلی بود که به منظور اظهار نظر در اختیار خبرگان قرار گرفت. سپس مؤلفه‌هایی که (بر اساس مطالعه مبانی نظری و نیز نظرات خبرگان)، بالاترین فراوانی را داشتند، انتخاب و اجزای اصلی مدل مفهومی پژوهش را تشکیل دادند. بر

پژوهش‌های تجربی (مانند کارلویو و گراونر، ۱۹۹۵؛ فاکس، داویر و گانستر، ۱۹۹۳) نیز نشان داده است متغیرهای وابسته به کار آئی، نزدیک و مجاور به‌گونه مستقیم بر رضایت شغلی پیشین (استاو و راس، ۱۹۸۵) تفاوت‌های فردی (سن، جنسیت، وضعیت تأهل (اسمیت و های، ۱۹۹۸) و متغیرهای سطوح سازمانی (کوچک شدن سازمان، استخدام تمام وقت یا پاره وقت و نوبت‌کاری و تغییر شغل) (فلدمن، ۱۹۹۰، گرهارت، ۱۹۸۷) در رضایت شغلی تلاش کمتری انجام گرفته است [۳۰].

تقسیم‌بندی دیگری که درباره عوامل زیرساز رضایت شغلی انجام گرفته مربوط به ازکمپ است. به اعتقاد وی هر چند سطوح مطلق رضایت شغلی را باید با احتیاط مورد تعبیر و تفسیر قرار داد، اما سطوح نسبی آن در رابطه با شرایط و عواملی که موجب افزایش یا کاهش رضایت شغلی می‌شود، در بر دارنده اطلاعات چندی است. از این رو می‌توان عواملی را که بر رضایت شغلی تأثیر دارد به دو طبقه عمده عوامل محتوایی درونی و عوامل زمینه‌ای بیرونیتقسیم کرد. در این تقسیم‌بندی عوامل محتوایی درونی که جزء ذات‌کار به حساب می‌آید شامل کار، کاربرد مهارت و مانند آن است. در حالی که عوامل زمینه‌ای بیرونی شامل شرایط کاری غیرشخصی (دستمزد، ایمنی شغلی، ابهام‌نقش، ساختار سازمانی، شرایط مادی کار، عوامل محیطی) و مناسبت‌های شخصی (روابط با همکاران، سرپرستی و مشارکت در تصمیم‌گیری) است.

کورمن معتقد است همبسته‌های رضایت شغلی را می‌توان به دو طبقه عوامل محیطی شامل سطح شغل، محتوای شغل، رهبری ملاحظه‌کار، دستمزد و فرصت‌های ترفیع، تعامل اجتماعی و کار در یک گروه و عوامل شخصی (سن، سطح تحصیلات و جنسیت و تجربه و مانند آن) تقسیم کرد.

یکی از تازه‌ترین نظریه‌ها درباره عوامل سازنده رضایت شغلی را رولینسون و همکاران (۱۹۹۸) ارائه کرده‌اند. به اعتقاد آنان رضایت شغلی یک نوع نگرش

جدول ۳: متغیرهای الگو در مورد رضایت شغلی

ردیف	پژوهشگر و سال پرداختن به موضوع	متغیرهای الگو
۱	گرانبرگ (۱۹۷۹)، لاوسون و شن (۱۹۹۸)، ایسال و دونت (۱۹۶۶)، کورمن (۱۹۹۹)، بارلر (۱۹۹۲)، راولر (۱۹۸۱)، رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، آرنولد و فلمن (۱۹۸۶)، وار و وال (۱۹۷۵)، لوسیر (۱۹۹۶)، والاس (۱۹۷۴)، باربر (۱۹۹۲)، میشل (۱۹۹۹)، سوفیا (۱۹۹۹)، بکمن (۲۰۰۰)، لامبرت (۲۰۰۱)، اوسوالدو (۲۰۰۲)، ادونسی (۲۰۰۳)، بوکرمن (۲۰۰۴)، لیلارد (۲۰۰۵)، بنتون (۲۰۰۶)، اسن (۲۰۰۶)	حقوق و دستمزد
۲	آرنولد و فلمن (۱۹۸۶)، واکر و گست (۱۹۸۳)، لاوسون و شن (۱۹۹۸)، ویات، فرستر و استوک (۱۹۷۹)، و هافمن (۱۹۸۱)، رولینسون و همکاران، (۱۹۹۸)، لوکه (۱۹۷۲)، کورمن (۱۹۹۸)، هاکمن و اولدهام (۱۹۸۰)، فورد (۱۹۷۹)، بلانر (۱۹۷۱)، هرسی و بلانچارد (۱۹۹۳)، رولینسون و همکاران، (۱۹۹۸)، شرودر (۱۹۸۹)، مالینز، (۱۹۹۶)، لوسیر، (۱۹۹۶) و لیام (۱۹۹۳)، می و شرودر (۱۹۹۰)، لامبرت (۲۰۰۱)، اوسوالدو (۲۰۰۲)، اسن (۲۰۰۶)	نفس کار شامل: تنوع، شیوه‌های کار و دستورالعمل، آزادی عمل، تقویت وظیفه، بازخورد، بامعنا بودن، تماس با دیگران، فرصت‌های ارزشیابی، آگاهی از نتایج واقعی فعالیت‌های کار
۳	شرزر (۱۳۷۱)، هرزبرگ و همکاران (۱۹۵۷)، لوکه (۱۹۷۶)، پورتر (۱۹۶۱)، رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، کورمن (۱۹۹۸) (برک و مک کین (۱۹۹۲)، جانسراد، (۱۹۹۱)، شیکورورو (۱۹۹۴)، گودیل (۱۹۹۳)، بکمن (۲۰۰۰)، بارتون (۲۰۰۱)، هوگان (۲۰۰۱)، لامبرت (۲۰۰۱)، اوسوالدو (۲۰۰۲)، ادونسی (۲۰۰۳)، بوکرمن (۲۰۰۴)، الماکوناس (۲۰۰۴)، بورکسور (۲۰۰۵)، لیو (۲۰۰۵)، لیلارد (۲۰۰۵)، بنتون (۲۰۰۶)، اسن (۲۰۰۶)	ارتقاء
۴	رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، هرزبرگ (۱۹۷۷)، کورمن (۱۹۹۸)، ورم (۱۹۷۴)، وید و موفیت (۱۹۷۶)، هاس (۱۹۷۱)، هاوک (۱۹۷۱)، گلرمن (۱۹۸۱)، ون زلست (۱۹۷۲)، کراس و وار (۱۹۸۱)، لوسیر (۱۹۹۶)، وروم (۱۹۷۴)، اش (۱۹۷۸)، هرسی و بلانچارد (۱۹۹۳)، فیدلر (۱۹۶۷)، بکمن (۲۰۰۰)، ادونسی (۲۰۰۳)، بوکرمن (۲۰۰۴)، الماکوناس (۲۰۰۴)، بورکسور (۲۰۰۵)، بارتون (۲۰۰۴)، لیلارد (۲۰۰۵)، اسن (۲۰۰۶)	رهبری و سرپرستی شامل: حمایت بین فردی و حمایت فنی
۵	هرزبرگ (۱۹۵۷)، ازکمپ (۱۳۷۲)، رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، کورمن (۱۹۹۸)، ورم (۱۹۷۴)، لوسیر (۱۹۹۶)، مزلو (۱۹۵۴)، ون زلست (۱۹۷۲)، کراس و وار (۱۹۸۱)، هرسی و بلانچارد (۱۹۹۳)، آدامز و اسلوکام (۱۹۷۱)، وایل (۱۹۸۹)، لاوسون و شن (۱۹۹۸)، بامیسته و لیری (۱۹۹۵)، گوشو و ویکسون (۱۹۹۶)، بکمن (۲۰۰۰)، ادونسی (۲۰۰۳)، بوکرمن (۲۰۰۴)، الماکوناس (۲۰۰۴)، بورکسور (۲۰۰۵)، لیلارد (۲۰۰۵)، بنتون (۲۰۰۶)، اسن (۲۰۰۶)	روابط با همکاران
۶	اسمیت (۱۹۷۹)، ازکمپ (۱۳۷۲)، شرتر (۱۳۷۱)، لوسیر (۱۹۹۶)، رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، لاوسون و شن (۱۹۹۸)، هرسی و بلانچارد (۱۹۹۳)، گلرمن (۱۹۸۱)، هوگان (۲۰۰۱)، لامبرت (۲۰۰۱)، اوسوالدو (۲۰۰۲)، ادونسی (۲۰۰۳)، بوکرمن (۲۰۰۴)، لیلارد (۲۰۰۵)، اسن (۲۰۰۶)	ایمنی شغلی
۷	ازکمپ (۱۳۷۲)، گرونبرگ (۱۹۷۹)، هرزبرگ (۱۹۷۴)، رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، وروم (۱۹۶۴)، لاوسون و شن (۱۹۹۸)، کورمن (۱۳۷۸)، پتمن (۱۹۷۰)، فارنهام و پیمالات (۱۹۸۷)، هرسی و بلانچارد (۱۹۹۳)، بکمن (۲۰۰۰)، لامبرت (۲۰۰۱)، لیلارد (۲۰۰۵)	مشارکت در تصمیم‌گیری
۸	لوکه (۱۹۷۶)، رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، مالینز (۱۹۹۶)، کورمن (۱۳۷۸)، لاوسون و شن (۱۹۹۸)، لامبرت (۲۰۰۱)، اوسوالدو (۲۰۰۲)، ادونسی (۲۰۰۳)، الماکوناس (۲۰۰۴)، لیو (۲۰۰۵)	شرایط فیزیکی کار شامل: مکان، امکانات رفاهی، نوبت کاری، ایمنی
۹	واترمن (۱۹۸۲)، پیترز (۱۹۸۲)، شین (۱۹۸۵)، لوسیر (۱۹۹۶)، رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، جونز و جیمز (۱۹۷۹)، کورمن (۱۳۷۸۹)، لاوسون و شن (۱۹۹۸)، پایین (۱۹۷۱)، هرسی و بلانچارد (۱۹۹۳)، لیلارد (۲۰۰۵)	فرهنگ و جو سازمانی
۱۰	ارتز (۱۹۷۷)، لوسیر (۱۹۹۶)، جیمز (۱۹۸۸)، رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، کورمن (۱۹۹۸)، فلچر و ویلیامز (۱۹۸۵)، فورم بران (۱۹۸۴)، رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، باریک و اشترواس (۱۹۹۴)، ادونسی (۲۰۰۳)، لیلارد (۲۰۰۵)	ارزیابی عملکرد
۱۱	کورمن (۱۹۹۸)، صالح و اوتیس (۱۹۷۴)، هاچگراف (۱۹۹۸)، شولر (۱۹۷۵)، ازکمپ (۱۳۷۲)، مانهارت (۱۹۷۲)، رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، نیوا و گوتک (۱۹۸۱)، هلگسن (۱۹۹۰)، هینتون و بیدرمن (۱۹۹۵)، بوتیل و برنر (۱۹۸۶)، تیلور و ویور (۱۹۷۷) رودز (۱۹۸۳)، لی‌ویت (۱۹۹۶)، مورمان (۱۹۹۳)، جنینگر (۲۰۰۰)، ازکمپ (۱۳۷۲)، بوتیل و برنر (۱۹۸۶)	ویژگی‌های جمعیت شناختی شامل: جنس، سن، سابقه کار، تحصیلات

دکتر اکرم هادی زاده مقدم و همکاران

ردیف	پژوهشگر و سال پرداختن به موضوع	متغیرهای الگو
۱۲	ترز (۲۰۰۰)	جستجوی معنا در محیط کار
۱۳	لیندال (۱۹۴۳)، لوسیر (۱۹۹۷)، بلانچارد و جانسون (۱۹۸۲)، ترز (۲۰۰۰)، یکمن (۲۰۰۰)، بارتون (۲۰۰۱)، اسن (۲۰۰۶)	سیاسگزاری (قدردانی)
۱۴	آریوز (۱۹۷۹)، جانز و کوپر (۱۹۹۰)، ترز (۲۰۰۰)، سوفیا (۲۰۰۰)، لیلارد (۲۰۰۵)، بنتون (۲۰۰۶)، اسن (۲۰۰۶)	توازن و تعادل میان زندگی و کار
۱۵	پیتون (۱۹۹۶)، ترز (۲۰۰۰)، لوسون و شن (۱۹۹۸)، لیو (۲۰۰۵)	چالش و درگیر شدن با کار
۱۶	ترز (۲۰۰۰)	بحث و گفتگو
۱۷	ترز (۲۰۰۰)، لیم (۱۹۹۶)	جهت‌گیریهای روشن و واضح درباره راهبردها، هدفها و فعالیت‌های سازمان
۱۸	رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، ترز (۲۰۰۰)	تناسب کار با ویژگی‌های افراد
۱۹	(لاوسون و شن ۱۹۹۸)، لوسیر (۱۹۹۷)، ترز (۲۰۰۰)، گرهارت (۱۹۸۷)	رشد شخصی
۲۰	لوسیر (۱۹۹۷)، اورگان (۱۹۹۸)، رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، اتکینسون و مگر (۱۹۸۶)، لوسون و شن (۱۹۹۸)، ترز (۲۰۰۰)، لیلارد (۲۰۰۵)، بنتون (۲۰۰۶)	انعطاف‌پذیری
۲۱	لوسیر (۱۹۹۷)، لادین (۱۹۹۵)، ترز (۲۰۰۰)، موریس و والدمن (۱۹۸۹)	نوآوری و خلاقیت
۲۲	توماس (۱۹۹۰)، ترز (۲۰۰۰)، رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، اسن (۲۰۰۶)	حقوق برابر با اعضای دیگر سازمان
۲۳	رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، ترز (۲۰۰۰)، کورمن (۱۳۷۸)	مالکیت
۲۴	هرسی و بلانچارد (۱۹۹۳)، ترز (۲۰۰۰)، لیلارد (۲۰۰۵)	حمایت از کارکنان
۲۵	اسپکتور (۱۹۹۷)، ترز (۲۰۰۰)	وجهه و اعتبار سازمان
۲۶	اسپکتور (۱۹۹۷)، ترز (۲۰۰۰)، رابرتز (۱۹۸۱)، لیلارد (۲۰۰۵)، بنتون (۲۰۰۶)	احساس هدفمند بودن یا اهمیت اجتماعی شغل
۲۷	رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، پورسل (۱۹۸۷)، ترز (۲۰۰۰)، اوسوالدو (۲۰۰۲)، ادونیسسی (۲۰۰۳)، اسن (۲۰۰۶)	استقلال و هویت فردی
۲۸	مازلو (۱۹۷۰)، هجل و زیگلر، (۱۳۷۹)، ترز (۲۰۰۰)	احترام
۲۹	ازکمپ (۱۳۷۳)، کوپر (۱۳۷۰)، ترز (۲۰۰۰)، ب ادونیسسی (۲۰۰۳)، اسن (۲۰۰۶)	برقراری ارتباط
۳۰	ترز (۲۰۰۰)	غیر رسمی بودن
۳۱	رولینسون و همکاران (۱۹۹۸)، ترز (۲۰۰۰)	یکپارچگی
۳۲	لاوسون و شن (۱۹۹۸)، ترز (۲۰۰۰)	فرصت خدمت به دیگران
۳۳	هجل و زیگلر (۱۳۷۹)، والدرا، (۱۹۹۸)، ترز (۲۰۰۰)	نظر گرفتن شرایط ارزشی افراد
۳۴	ترز (۲۰۰۰)	وجود قوانین مرتبط و مناسب در سازمان

«ماهیت شغل» می‌باشد که در سه سطح سازمانی (کارکنان، کارشناسان و مدیران) مورد توجه قرار گرفته‌اند. بر اساس مؤلفه‌های مزبور، متغیرهای پژوهش استخراج و در قالب یک پرسشنامه در اختیار ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان قرار گرفت و بر اساس نظرات آنان ۳۴ متغیری که بالاترین فراوانی را داشتند، انتخاب و به عنوان متغیرهای مورد بررسی، اجزای اصلی مدل عملیاتی پژوهش را تشکیل دادند. بر این اساس شکل ۸ مدل عملیاتی پژوهش را نشان می‌دهد.

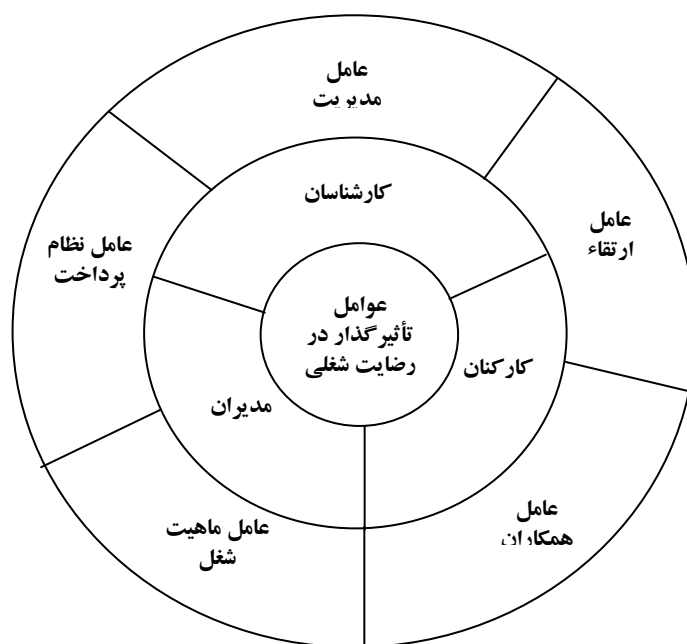
این اساس، جدول ۴ مؤلفه‌های اصلی مدل مفهومی پژوهش را به همراه فراوانی آنها نشان می‌دهد.

بر اساس مؤلفه‌های پنجگانه جدول ۴ مدیران (سرپرستان)، نظام پرداخت، ارتقا، ماهیت کار و همکاران، مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل ۷ ارائه شد.

چنان که مشاهده می‌شود، بستر اساسی در مدل نظری تحقیق حاضر، بهره‌گیری از پنج عامل «سرپرست یا مدیران»، «همکاران»، «حقوق و مزایا»، «ارتقا» و

جدول ۴: مؤلفه‌های اصلی الگوی مفهومی پژوهش

ردیف	مؤلفه‌های الگو	تعداد فراوانی بر اساس مطالعه مبنایی نظری	تعداد فراوانی بر اساس نظرات خبرگان
۱	سرپرستان (مدیران)	۲۳	۱۸
۲	نظام پرداخت (حقوق و مزایا)	۲۲	۲۰
۳	ارتقا	۲۵	۱۷
۴	ماهیت کار	۲۱	۱۹
۵	همکاران	۲۳	۱۶



شکل ۴: مدل مفهومی پژوهش

۳. میزان اهمیت یا اولویت هر یک از عوامل رضایت شغلی گروه‌های سه‌گانه مورد بررسی در مجموعه زنجیره تأمین سایپا چگونه است؟

۴. مشابهت‌ها و مغایرت‌های موجود بین عوامل تأثیرگذار در رضایت شغلی کارکنان، کارشناسان و مدیران در مجموعه زنجیره تأمین سایپا چیست؟

در این راستا هدف اصلی پژوهش حاضر، تعیین عوامل تأثیرگذار رضایت شغلی کارکنان بر اساس جایگاه سازمانی آنان است. همچنین گروه پژوهشی در صدد آن است تا میزان اهمیت یا اولویت عوامل رضایت شغلی سه گروه کارکنان، کارشناسان و مدیران را شناسایی کرده و در نهایت مشابهت‌ها و مغایرت‌های مشاهده شده در این زمینه را بیان کند.

چنان که در شکل فوق ملاحظه می‌شود، هر مؤلفه از متغیرهای مختلفی تشکیل شده است که در بخش تحلیل آماری به آنها پرداخته شده است.

### سؤالات و اهداف پژوهش

تحقیق حاضر در پی یافتن پاسخ یا پاسخ‌هایی برای سؤال‌های زیر است:

۱. آیا با توجه به جایگاه سازمانی متفاوت کارکنان در مجموعه زنجیره تأمین سایپا، عوامل رضایت شغلی شناسایی شده به عنوان یک عامل تأثیرگذار رضایت شغلی محسوب می‌شود؟

۲. با توجه به جایگاه سازمانی افراد در سازمان، چه عواملی سطح رضایت شغلی آنان را بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهد؟

شکل ۵: مدل عملیاتی پژوهش

مفهوم	مؤلفه	متغیرها
سرپرستان	رابطه با مدیران	
	هدایت و راهنمایی فنی سرپرست در امور مربوط به وظایف سازمانی	
	سطح صلاحیت مافوق	
	نوع رفتار مدیر با زیردستان	
	میزان انعطاف مافوق	
	میزان دخالت مافوق در کارها	
	میزان ارائه بازخور از سوی مافوق به کارکنان	
	مشخص کردن اهداف و استراتژی‌ها	
	گوش دادن به عقاید زیردستان	
	قدردانی و تقدیر از کارکنان	
همکاران	سطح فنی و مهارت همکاران مستقیم	
	میزان حمایت کاری همکاران از یکدیگر	
	همدلی و رابطه کاری مناسب بین همکاران	
	شبکه ارتباطات	
رضایت شغلی	مشارکت در تصمیم‌گیری	
	چالشی بودن (غیرروتین بودن) وظایف شغلی	
	فراهم بودن فرصت یادگیری	
	میزان تأمین نیازهای آموزشی	
	فرصت‌هایی برای استفاده از مهارت‌ها/ توانایی‌ها	
	ماهیت شغل	امنیت شغلی
	انعطاف در ایجاد تعادل بین زندگی و کار	
	تناسب کار با ویژگی‌های افراد	
	فرصت نوآوری و خلاقیت	
	احساس هدفمند بودن (اهمیت اجتماعی شغل)	
حقوق و مزایا	استقلال و آزادی عمل در کار	
	کفایت درآمد حاصل از شغل برای زندگی به موقع بودن، سهولت و نحوه پرداخت	
	تناسب حقوق و مزایا با فعالیت‌های انجام شده	
	تناسب حقوق و مزایا در مقایسه با آنچه که سایر همکاران دریافت می‌کنند	
ارتقا	تناسب پاداش‌ها با فعالیت‌های انجام شده	
	رویه‌ها و معیارهای ارتقاء	
	شیوه‌های اجرای ارتقاء	
	تناسب بین انتظارات و وضعیت ارتقاء شما	
		فرصت‌های توسعه مسیر شغلی

### روش‌شناسی تحقیق

آزمون مدل نظری پژوهش با در نظر گرفتن موارد زیر اجرا شده است:

### نوع و روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع توسعه‌ای-کاربردی است که با توجه به موضوع تحقیق از روش تحلیلی-توصیفی استفاده شده است. به عبارت دیگر این پژوهش علاوه بر جنبه آگاهی بخشی و علمی، جنبه کاربردی نیز داشته است. به طوری که هدف از پژوهش حاضر شناسایی عوامل مختلف مؤثر در رضایت شغلی و آزمون متغیرهای آن است. لذا سعی شده است تا نتیجه نهایی آن کاربردی داشته باشد.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق عبارت بودند از «مجموعه مدیران، معاونان، کارشناسان و کارکنان زنجیره تأمین شرکت خودروسازی سایپا» که در سه دسته کلی مدیران (شامل مدیران و معاونان)، کارشناسان و کارکنان در نظر گرفته شدند. با توجه به حجم و گستردگی جامعه آماری، در ابتدا ناگزیر به استفاده از فرمول زیر که برای تعیین حجم نمونه در جامعه‌های نامحدود مورد استفاده قرار می‌گیرد، به تعیین تعداد نمونه پرداخته شد:

$$n = \frac{Z^2 pq}{\alpha^2}$$

که در آن:

Z، آماره توزیع نرمال است و در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۱/۹۶ است.

P، احتمال موفقیت (احتمال حضور متغیر مربوط) است که در این تحقیق بر اساس روش احتیاطی p برابر ۶۰ درصد فرض شده است.

q، احتمال عدم موفقیت در یک پرسش است. در این تحقیق مقدار q برابر ۴۰ درصد در نظر گرفته شده است.

$\alpha$ ، خطای مجاز یا خطای استاندارد است که بر اساس

تعیین شد که حدود ۸ درصد از کل جامعه را شامل می‌شود اما به منظور اطمینان بیشتر حدود ۱۰ درصد از جامعه آماری انتخاب و مورد پرسش واقع شدند. در مرحله بعد به منظور همگن کردن نمونه‌های آماری، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده گردید. به این منظور اعضای جامعه آماری را در پنج دسته (طبقه) به صورت زیر تقسیم و با توجه به تعداد برآوردی، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

تحقیقات مشابه برابر با ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است. بنابراین حجم کل نمونه به صورت زیر محاسبه و تعیین شده است:

$$n = \frac{(0/4)(0/6)(1/96)^2}{(0/05)^2} = 370$$

چنان که مشاهده می‌شود، تعداد نمونه ۳۷۰ نفر

**جدول ۵:** تعداد برآوردی هر طبقه از جامعه آماری و تعداد نمونه‌های هر طبقه

عنوان طبقه	مدیران			کارشناسان			کارکنان		
	تعداد برآوردی هر گروه	تعداد پرسشنامه توزیع شده	تعداد پرسشنامه جمع‌آوری شده	تعداد برآوردی هر گروه	تعداد پرسشنامه توزیع شده	تعداد پرسشنامه جمع‌آوری شده	تعداد برآوردی هر گروه	تعداد پرسشنامه توزیع شده	تعداد پرسشنامه جمع‌آوری شده
سایپا	۲۰۰	۲۰	۱۶	۵۰۰	۵۰	۴۰	۵۰۰	۵۰	۴۰
شرکت سازه‌گستر	۱۰۰	۱۲	۸	۱۵۰	۱۵	۱۲	۲۰۰	۲۰	۱۶
شرکت‌های خدمات مهندسی	۱۵۰	۱۵	۱۲	۳۰۰	۳۰	۲۴	۵۵۰	۵۰	۴۴
تأمین‌کنندگان	۳۵۰	۳۵	۲۸	۵۰۰	۵۰	۴۳	۱۲۰۰	۱۲۰	۹۶
خدمات پس از فروش	۱۵۰	۱۵	۱۲	۱۰۰	۱۲	۸	۳۰۰	۳۰	۲۴
جمع	۹۵۰	۹۷	۷۶	۱۵۵۰	۱۵۷	۱۲۷	۲۷۵۰	۲۷۰	۲۲۰

شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، آزمون‌های توزیع دو جمله‌ای باینومیل، آزمون استقلال و تحلیل واریانس فریدمن انجام گرفت. قابل ذکر است که تحلیل آماری صورت گرفته با استناد به فرض آماری کلی زیر که می‌تواند برای هر مؤلفه لحاظ شود، مورد استفاده قرار گرفته است:

مؤلفه x به عنوان یک عامل مؤثر در رضایت شغلی (برحسب جایگاه سازمانی افراد) لحاظ نمی‌شود.

$$H_0: P \leq 0/06$$

مؤلفه x به عنوان یک عامل مؤثر در رضایت شغلی (برحسب جایگاه سازمانی افراد) لحاظ می‌شود.

$$H_1: P > 0/06$$

موفقیت (احتمال P) در نظر گرفته شده، مساوی با ۰/۰۶ است که دلیل آن وجود طیف لیکرت است.

### روش جمع‌آوری داده، روایی و پایایی پرسشنامه

در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها به منظور آزمون الگوی مفهومی رضایت شغلی، از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه طراحی شده در بین ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان قرار گرفت و پس از جمع‌آوری آن، پیشنهادهای ایشان در تدوین پرسشنامه نهایی لحاظ گردید. همچنین مدل مفهومی در اختیار ۱۰ نفر از صاحب‌نظران قرار گرفت و نظرات و پیشنهادات آنان جمع‌آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سرانجام پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ با ضریب قابل قبول ۰/۸۹ به دست آمد.

### تجزیه و تحلیل آماری

تجزیه و تحلیل آماری از طریق بهره‌گیری از

### تحلیل عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

تحلیل متغیرهای مربوط به عامل مدیریت (سرپرست) نتایج حاصل از بررسی نظرات گروه‌های نمونه در مورد عامل مدیریت (سرپرست) در جدول ۶ ارائه شده است. با توجه به نتایج جدول ۶ و با استناد به آزمون دو جمله‌ای، سطح معنادار نمونه‌ای (P-Value) کلیه متغیرهای مورد بررسی در هر سه گروه کارکنان و مدیران از حدود خطای  $\alpha = 5\%$  کوچکتر است؛ یعنی  $(P-Value = 0 < \alpha = 5\%)$ . لذا وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها محرز است. به عبارت دیگر با توجه به نسبت پاسخ‌ها در گروه‌های سه‌گانه و تعداد بیشتر آنها در گروه دوم ( $> 3$ ) می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که هر سه گروه، متغیرهای مورد بررسی را به عنوان عوامل مدیریتی مؤثر در رضایت شغلی بشمار می‌آورند. یعنی با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد که متغیرهای مزبور به عنوان عوامل مدیریتی تأثیرگذار در رضایت شغلی کارکنان، کارشناسان و مدیران مدیریت زنجیره تأمین شرکت سایپا محسوب می‌شوند. همچنین با استناد به انجام آزمون تحلیل واریانس فریدمن، متغیرهای عوامل مدیریتی اولویت‌بندی شده‌اند. چنان که مشاهده می‌شود از دیدگاه کارکنان ارائه بازخور از سوی مافوق به کارکنان دارای بالاترین رتبه و میزان دخالت مافوق در کارها دارای پایین‌ترین رتبه می‌باشد. این در حالی است که به زعم کارشناسان میزان دخالت مافوق در کارها

بالاترین رتبه و راهنمایی فنی سرپرست در امور مربوط به وظایف سازمانی پایین‌ترین رتبه و همچنین در ارتباط با مدیران مشخص کردن اهداف و استراتژی‌ها بالاترین رتبه و راهنمایی فنی سرپرست در امور مربوط به وظایف سازمانی پایین‌ترین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند.

### تحلیل متغیرهای مربوط به عامل همکاران

نتایج حاصل از بررسی نظرات گروه‌های نمونه در مورد عامل همکاران در جدول ۷ ارائه شده است. با توجه به نتایج جدول ۷ و با استناد به آزمون دو جمله‌ای، سطح معنادار نمونه‌ای (P-Value) کلیه متغیرهای مورد بررسی در هر سه گروه کارکنان، کارشناسان و مدیران از حدود خطای  $\alpha = 5\%$  کوچکتر است؛ یعنی  $(P-Value = 0 < \alpha = 5\%)$ . لذا وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها محرز است. به عبارت دیگر با توجه به نسبت پاسخ‌ها و نسبت بیشتر آنها در گروه دوم ( $> 3$ ) می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که هر سه گروه، متغیرهای مورد بررسی را به عنوان متغیرهای تأثیرگذار در رضایت شغلی بشمار می‌آورند. یعنی با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد که متغیرهای مزبور به عنوان عوامل همکاران رضایت شغلی محسوب می‌شوند. همچنین با استناد به انجام آزمون تحلیل واریانس فریدمن، متغیرهای عامل همکاران اولویت‌بندی شده‌اند.

جدول ۶: نتایج تحلیل متغیرهای مربوط به مدیریت (سرپرست)

رتبه متغیر	آیا متغیر مورد نظر به عنوان یک عامل رضایت شغلی محسوب می‌شود؟	سطح معناداری	نسبت گروه‌ها	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر مورد بررسی	رتبه
هفتم	بلی	۰	۳۹,۵ ۶۰,۵	≤۳ ۳>	۱,۱	۳,۶۲	کارکنان	۱
دوم	بلی	۰	۳۷,۴ ۶۲,۶		۰/۸۶	۴,۱	کارشناسان	
هفتم	بلی	۰	۴۴,۵ ۴۵,۵		۰/۹۴	۳,۷۰	مدیران	
پنجم	بلی	۰	۲۴ ۷۶	≤۳ ۳>	۰/۹۴	۳,۷۶	کارکنان	۲
دهم	بلی	۰	۴۱,۴ ۵۸,۶		۰/۸۹	۲,۷۶	کارشناسان	
دهم	بلی	۰/۰۲	۳۱,۴ ۶۸,۶		۰/۸۲	۳,۲۳	مدیران	

بررسی تطبیقی عوامل مؤثر در رضایت شغلی کارکنان با توجه به جایگاه سازمانی آنان: (مطالعه موردی مجموعه زنجیره تأمین شرکت سایپا)

رتبه متغیر	آیا متغیر مورد نظر به عنوان یک عامل رضایت شغلی محسوب می‌شود؟	سطح معناداری	نسبت گروه‌ها	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر مورد بررسی	رتبه
سوم	بلی	۰	۲۸,۱ ۷۱,۹	≤۴ ۳>	۱,۰۳	۳,۹۲	کارکنان	۳
نهم	بلی	۰	۴۴,۲ ۵۵,۸		۱,۰۲	۳,۵۵	کارشناسان	
نهم	بلی	۰	۴۱,۶ ۵۹,۴		۱,۰۱	۳,۶۱	مدیران	
ششم	بلی	۰	۳۱ ۶۹	≤۴ ۳>	۱,۰۶	۳,۸۲	کارکنان	۴
پنجم	بلی	۰	۴۰,۱ ۵۹,۹		۰,۹۷	۳,۹۹	کارشناسان	
پنجم	بلی	۰	۳۷,۲ ۶۲,۸		۱,۰۶	۳,۷۲	مدیران	
نهم	بلی	۰	۴۳,۹ ۵۶,۱	≤۴ ۳>	۱,۱۷	۳,۵۱	کارکنان	۵
چهارم	بلی	۰	۳۸,۶ ۶۱,۴		۰,۸۸	۴,۰۰	کارشناسان	
دوم	بلی	۰	۴۱ ۶۹		۰,۷۹	۳,۹۷	مدیران	
دهم	بلی	۰	۴۵,۴ ۵۴,۶	≤۴ ۳>	۱,۱۶	۳,۳۵	کارکنان	۶
اول	بلی	۰	۳۳,۷ ۶۶,۳		۰,۸۳	۴,۳	کارشناسان	
چهارم	بلی	۰	۳۷,۳ ۶۲,۷		۰,۷۱	۳,۵۸	مدیران	
اول	بلی	۰	۲۹,۶ ۷۱,۴	≤۴ ۳>	۱,۰۷	۳,۹۱	کارکنان	۷
ششم	بلی	۰	۳۶,۶ ۶۳,۴		۱,۰۱	۳,۹۸	کارشناسان	
هشتم	بلی	۰	۴۳ ۵۷		۰,۸۸	۳,۶۷	مدیران	
هشتم	بلی	۰	۳۲,۵ ۶۷,۵	≤۴ ۳>	۰,۹۸	۳,۶۲	کارکنان	۸
هفتم	بلی	۰	۳۸,۱ ۶۱,۹		۰,۸۸	۳,۷۸	کارشناسان	
اول	بلی	۰	۲۶ ۷۴		۰,۷۶	۴,۱۷	مدیران	
چهارم	بلی	۰	۲۹,۱ ۷۰,۹	≤۴ ۳>	۱,۲۱	۳,۸۲	کارکنان	۹
سوم	بلی	۰	۳۸,۵ ۶۱,۵		۱,۰۳	۴,۰۹	کارشناسان	
سوم	بلی	۰	۳۶ ۶۴		۰,۸۳	۳,۹۷	مدیران	
دوم	بلی	۰	۳۰,۸ ۶۹,۲	≤۴ ۳>	۱,۰۷	۳,۸۸	کارکنان	۱۰
هشتم	بلی	۰	۴۰,۳ ۵۹,۷		۱,۱۲	۳,۶۳	کارشناسان	
ششم	بلی	۰	۳۸,۹ ۶۱,۱		۰,۷۶	۳,۷۴	مدیران	



همچنین به اعتقاد مدیران، مشارکت در تصمیم‌گیری بالاترین رتبه و شبکه ارتباطات پایین‌ترین رتبه را دارند.

**تحلیل متغیرهای مربوط به عامل ماهیت شغل**  
 نتایج حاصل از بررسی نظرات گروه‌های نمونه در مورد عامل ماهیت شغل در جدول ۸ ارائه شده است.

چنان که مشاهده می‌شود از دیدگاه کارکنان همدلی و رابطه کاری مناسب بین همکاران دارای بالاترین رتبه و میزان حمایت کاری همکاران از یکدیگر پایین‌ترین رتبه را کسب کرده‌اند. این در حالی است که به زعم کارشناسان میزان حمایت کاری همکاران از یکدیگر بالاترین رتبه و همدلی و رابطه کاری مناسب بین همکاران پایین‌ترین رتبه را خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۷: نتایج تحلیل متغیرهای مربوط به همکاران

رتبه متغیر	آیا متغیر مورد نظر به عنوان یک عامل رضایت شغلی محسوب می‌شود؟	سطح معناداری	نسبت گروه‌ها	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر مورد بررسی		
سوم	بلی	۰	۳۴٫۸ ۶۵٫۲	≤۳ ۳>	۱٫۱۱	۳٫۶۹	کارکنان	سطح فنی و مهارت همکاران مستقیم	
دوم	بلی	۰	۲۹٫۳ ۷۰٫۷		۰٫۹۹	۳٫۸۲			کارشناسان
دوم	بلی	۰	۱۴٫۶ ۸۵٫۴		۰٫۹۲	۳٫۹۳			مدیران
پنجم	بلی	۰	۴۳٫۳ ۵۶٫۷	≤۳ ۳>	۰٫۹۲	۳٫۶۲	کارکنان	میزان حمایت کاری همکاران از یکدیگر	
اول	بلی	۰	۳۸٫۹ ۶۱٫۱		۰٫۸۷	۳٫۹۵			کارشناسان
چهارم	بلی	۰	۴۲ ۵۸		۰٫۷۹	۳٫۸۵			مدیران
اول	بلی	۰	۲۸٫۶ ۷۱٫۴	≤۳ ۳>	۰٫۹۶	۳٫۹۵	کارکنان	همدلی و رابطه کاری مناسب بین همکاران	
پنجم	بلی	۰	۳۳٫۳ ۶۶٫۷		۰٫۹۲	۳٫۶۳			کارشناسان
سوم	بلی	۰	۳۸٫۱ ۶۱٫۹		۰٫۹۰	۳٫۸۳			مدیران
دوم	بلی	۰	۲۸٫۴ ۷۱٫۶	≤۳ ۳>	۰٫۷۶	۳٫۹۴	کارکنان	شبکه ارتباطات	
چهارم	بلی	۰	۳۱٫۶ ۶۸٫۴		۱٫۱۲	۳٫۷۴			کارشناسان
پنجم	بلی	۰	۳۳٫۸ ۶۶٫۲		۰٫۹۳	۳٫۸۰			مدیران
چهارم	بلی	۰	۳۸٫۵ ۶۱٫۵	≤۳ ۳>	۱٫۰۵	۳٫۶۷	کارکنان	مشارکت در تصمیم‌گیری	
سوم	بلی	۰	۳۶٫۸ ۶۳٫۲		۰٫۸۴	۳٫۸۰			کارشناسان
اول	بلی	۰	۲۴٫۱ ۷۵٫۹		۰٫۹۱	۳٫۹۹			مدیران

حدود خطای  $\alpha = 0.05$  کوچکتر است؛ یعنی  $\alpha < 0.05$  (P-Value). لذا وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها محرز است. به عبارت دیگر با توجه به نسبت

با توجه به نتایج جدول ۸ و با استناد به آزمون دو جمله‌ای، سطح معنادار نمونه‌ای (P-Value) کلیه متغیرهای مورد بررسی در هر سه گروه مورد بررسی از

جدول ۸: نتایج تحلیل متغیرهای مربوط به همکاران

رتبه متغیر	آیا متغیر مورد نظر به عنوان یک عامل رضایت شغلی محسوب می‌شود؟	سطح معناداری	نسبت گروه‌ها	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر مورد بررسی	رتبه
هشتم	بلی	۰	۳۷,۱ ۶۲,۹	≤۳ ۳>	۰/۸۹	۳,۴۷	کارکنان	۱
اول	بلی	۰	۲۳,۱ ۷۶,۹		۰/۸۳	۴,۲	کارشناسان	
سوم	بلی	۰	۲۱,۸ ۷۸,۲		۰/۷۷	۳,۹۶	مدیران	
دوم	بلی	۰	۲۷,۶ ۷۲,۴	≤۳ ۳>	۰/۷۸	۳,۹۸	کارکنان	۲
چهارم	بلی	۰	۳۹,۸ ۶۰,۲		۱,۰۴	۳,۹۹	کارشناسان	
هشتم	بلی	۰	۴۳,۷ ۵۶,۳		۰/۷۱	۳,۶۷	مدیران	
سوم	بلی	۰	۳۳,۸ ۶۶,۲	≤۳ ۳>	۱,۰۴	۳,۸۳	کارکنان	۳
ششم	بلی	۰	۲۹,۴ ۷۰,۶		۰/۹۱	۳,۸۹	کارشناسان	
نهم	بلی	۰	۲۴,۶ ۷۵,۴		۰/۸۳	۳,۵۹	مدیران	
هفتم	بلی	۰	۴۳,۷ ۵۶,۳	≤۳ ۳>	۱,۰۶	۳,۴۴	کارکنان	۴
نهم	بلی	۰	۲۶,۵ ۷۳,۵		۰/۸۸	۳,۶۵	کارشناسان	
دوم	بلی	۰	۱۸,۹ ۸۱,۱		۰/۷۵	۳,۹۶	مدیران	
اول	بلی	۰	۲۴,۱ ۷۵,۹	≤۳ ۳>	۰/۷۶	۴,۰۶	کارکنان	۵
دهم	بلی	۰	۳۷,۲ ۶۲,۸		۰/۸۹	۳,۳۰	کارشناسان	
دهم	بلی	۰	۴۱,۹ ۵۸,۱		۰/۸۸	۳,۳۷	مدیران	
نهم	بلی	۰	۴۴,۱ ۵۵,۹	≤۳ ۳>	۱,۱۲	۳,۳۳	کارکنان	۶
هشتم	بلی	۰	۴۰,۵ ۵۹,۵		۱,۰۳	۳,۸۵	کارشناسان	
پنجم	بلی	۰	۴۱,۹ ۵۸,۱		۰/۹۴	۳,۸۲	مدیران	
دهم	بلی	۰	۴۲,۸ ۵۷,۲	≤۳ ۳>	۱,۰۱	۳,۳۷	کارکنان	۷
پنجم	بلی	۰	۳۶,۴ ۶۳,۶		۰/۹۱	۳,۹۸	کارشناسان	
هفتم	بلی	۰	۳۹,۷ ۶۰,۳		۰/۹۹	۳,۷۱	مدیران	
چهارم	بلی	۰	۴۲,۸ ۵۷,۲	≤۳ ۳>	۰/۶۴	۳,۷۹	کارکنان	۸
سوم	بلی	۰	۲۴,۵ ۷۵,۵		۰/۷۸	۴,۰۲	کارشناسان	
ششم	بلی	۰	۲۷,۹ ۷۲,۱		۰/۸۳	۳,۷۷	مدیران	

رتبه متغیر	آیا متغیر مورد نظر به عنوان یک عامل رضایت شغلی محسوب می‌شود؟	سطح معناداری	نسبت گروه‌ها	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر مورد بررسی	ردیف
پنجم	بلی	۰	۴۰٫۸ ۵۹٫۲	≤۳ ۳>	۱٫۱۰	۳٫۵۰	کارکنان	۹
دوم	بلی	۰	۲۸٫۷ ۷۱٫۳		۰٫۸۵	۴٫۰۷	کارشناسان	
چهارم	بلی	۰	۳۳٫۱ ۶۶٫۹		۰٫۹۱	۳٫۸۴	مدیران	
ششم	بلی	۰	۴۲٫۵ ۵۷٫۵	≤۳ ۳>	۱٫۰۳	۳٫۴۷	کارکنان	۱۰
هفتم	بلی	۰	۳۷٫۶ ۶۲٫۴		۱٫۰۶	۳٫۸۸	کارشناسان	
اول	بلی	۰	۲۰ ۸۰		۰٫۸۴	۴٫۱۱	مدیران	

با توجه به نتایج جدول ۹ و با استناد به آزمون دو جمله‌ای، سطح معنادار نمونه‌ای (P-Value) کلیه متغیرهای مورد بررسی در هر سه گروه کارکنان، کارشناسان و مدیران از حدود خطای  $\alpha = 5\%$  کوچکتر است؛ یعنی  $(P-Value = 0 < \alpha = 5\%)$ . لذا وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها محرز است. به عبارت دیگر با توجه به نسبت پاسخ‌ها که بیشتر آنها در گروه دوم ( $>3$ ) قرار گرفته‌اند، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که هر سه گروه مورد بررسی در مجموعه زنجیره تأمین سایپا، متغیرهای مورد بررسی را به عنوان عوامل حقوق و مزایا مؤثر در رضایت شغلی محسوب می‌کنند. یعنی با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد که متغیرهای مزبور به عنوان عوامل مؤثر حقوق و مزایا در رضایت شغلی محسوب می‌شوند. همچنین با استناد به انجام آزمون تحلیل واریانس فریدمن، متغیرهای عامل حقوق و مزایا اولویت‌بندی شده‌اند. چنان که مشاهده می‌شود از دیدگاه کارکنان کفایت درآمد حاصل از شغل برای زندگی دارای بالاترین رتبه و به موقع بودن، سهولت و نحوه پرداخت پایین‌ترین را کسب کرده‌اند. این در حالی است که به اعتقاد کارشناسان، کفایت درآمد حاصل از شغل برای زندگی بالاترین رتبه و به موقع بودن، سهولت و نحوه پرداخت پایین‌ترین رتبه را کسب کرده‌اند. همچنین به زعم مدیران تناسب پاداش‌ها با فعالیت‌های انجام شده بالاترین رتبه و سهولت و نحوه

پاسخ‌ها و نسبت بیشتر آنها در گروه دوم ( $>3$ ) می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که کارکنان، کارشناسان و مدیران مجموعه زنجیره تأمین سایپا، متغیرهای مورد بررسی را به عنوان عوامل ماهیت شغلی مؤثر در رضایت شغلی محسوب می‌کنند. یعنی با اطمینان  $95\%$  می‌توان ادعا کرد که متغیرهای مزبور به عنوان عوامل ماهیت شغل در رضایت شغلی محسوب می‌شوند. همچنین با استناد به انجام آزمون تحلیل واریانس فریدمن، متغیرهای عامل ماهیت شغلی اولویت‌بندی شده‌اند. چنان که مشاهده می‌شود از دیدگاه کارکنان امنیت شغلی و فراهم بودن فرصت یادگیری دارای بالاترین رتبه و تناسب کار با ویژگی‌های افراد و انعطاف در ایجاد تعادل بین زندگی و کار پایین‌ترین را کسب کرده‌اند. همچنین به زعم کارشناسان چالشی بودن (غیرروتین بودن) وظایف شغلی دارای بالاترین رتبه و امنیت شغلی پایین‌ترین رتبه می‌باشند. این در حالی است که به اعتقاد مدیران استقلال و آزادی عمل در کار و فرصت‌هایی برای استفاده از مهارت‌ها/ توانایی‌ها بالاترین رتبه و امنیت شغلی و میزان تأمین نیازهای آموزشی پایین‌ترین رتبه را دارند.

#### تحلیل متغیرهای مربوط به عامل حقوق و مزایا

نتایج حاصل از بررسی نظرات گروه‌های نمونه در مورد عامل حقوق و مزایا در جدول ۹ ارائه شده است.

پرداخت پایین‌ترین رتبه را کسب کرده‌اند

### تحلیل متغیرهای مربوط به عامل ارتقا

نتایج حاصل از بررسی نظرات گروه‌های نمونه در مورد عامل حقوق و مزایا در جدول ۱۰ ارائه شده است.

با توجه به نتایج جدول ۱۰ و با استناد به آزمون دو جمله‌ای، سطح معنادار نمونه‌ای (P-Value) کلیه متغیرهای مورد بررسی در سه گروه کارکنان، کارشناسان و مدیران از حدود خطای  $\alpha = 5\%$  کوچکتر است؛ یعنی  $(P-Value = 0 < \alpha = 5\%)$ . لذا وجود تفاوت معنادار نتایج با متوسط گزینه‌ها محرز است. به عبارت دیگر با توجه به نسبت پاسخ‌ها و تعداد بیشتر آنها در گروه دوم ( $>3$ ) می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که کارکنان، کارشناسان و مدیران مجموعه زنجیره تأمین سایپا، متغیرهای مورد بررسی را به عنوان عوامل مؤثر ارتقا در رضایت شغلی بشمار می‌آورند. یعنی با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد که متغیرهای مزبور به عنوان عوامل ارتقای رضایت شغلی محسوب می‌شوند. همچنین با استناد به انجام آزمون تحلیل واریانس فریدمن، متغیرهای عامل ارتقا اولویت بندی شده‌اند. چنان که مشاهده می‌شود از دیدگاه کارکنان فرصت‌های توسعه مسیر شغلی دارای بالاترین رتبه و تناسب بین انتظارات و وضعیت ارتقا پایین‌ترین را کسب کرده‌اند. این در حالی است که به اعتقاد کارشناسان شیوه‌های اجرای ارتقا دارای بالاترین رتبه و رویه‌ها و معیارهای ارتقا پایین‌ترین رتبه می‌باشند. همچنین از نظر مدیران رویه‌ها و معیارهای ارتقا بالاترین رتبه و فرصت‌های توسعه مسیر شغلی پایین‌ترین رتبه را کسب کرده‌اند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

رضایت شغلی از جمله موضوعات مهم سازمانی است که از سوی صاحب‌نظران مختلف مطرح شده و مقالات و کتاب‌های مختلفی در این زمینه ارائه شده است. با این وجود تبیین دقیق و کامل ابعاد رضایت شغلی و عوامل سازنده آن از یک طرف و نیاز روزافزون سازمان‌ها به شناخت کامل کارکنان در سطوح مختلف سازمانی،

نگرش‌ها و طرزتلقی آنها در محیط کار و میزان موفقیت سیاست‌ها و خط‌مشی‌های اجرایی برای توسعه سرمایه‌های انسانی از سوی دیگر، سبب شد تا پژوهش حاضر به بررسی و شناسایی عوامل مؤثر در رضایت شغلی کارکنان، کارشناسان و مدیران در مجموعه زنجیره تأمین سایپا بپردازد. با وجود تنوع و تعدد مؤلفه‌های اصلی رضایت شغلی، در این تحقیق بر اساس نظرات خبرگان و صاحب‌نظران زنجیره تأمین سایپا، پنج مؤلفه مدیریت (سرپرستی)، همکاران، ماهیت شغل، حقوق و مزایا و ارتقا مورد توجه قرار گرفتند. انتخاب این عوامل از این جهت بود که در مبنای نظری پژوهش، بیش از مؤلفه‌های دیگر مطرح شده‌اند. همچنین نظر خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران صنعت بر روی این مؤلفه‌ها مثبت بود. بر اساس نتایج حاصل به طور کلی و در مجموع نظرات سه گروه (کارکنان، کارشناسان و مدیران)، کلیه متغیرهای عوامل پنجگانه (همکاران، ارتقا، مدیران (سرپرستان)، ماهیت شغل و حقوق و دستمزد) جز عوامل مؤثر در رضایت شغلی بشمار می‌روند. از طرف دیگر نتایج مطالعه حاضر بیانگر آن است که کلیه متغیرهای مطرح شده از نظر سه گروه مورد بررسی، از سطح معنادار نمونه‌ای کوچک‌تر از سطح خطای  $\alpha = 5\%$  برخوردار بوده‌اند. به عبارت دیگر آنان متغیرهای مورد بررسی را به عنوان عوامل مؤثر در رضایت شغلی قلمداد کرده‌اند. اما باید توجه داشت که شدت اثرگذاری متغیرها از نظر گروه‌های مورد بررسی، دارای مشابهت‌ها و مغایرت‌هایی هستند. به طوری که رابطه با مدیران، نوع رفتار مدیران، میزان انعطاف مافوق، میزان دخالت مافوق در کارها، میزان حمایت کاری همکاران از یکدیگر، شبکه ارتباطات، چالشی بودن (غیر روتین بودن) وظایف شغلی، تناسب کار با ویژگی‌های افراد، فرصت نوآوری و خلاقیت، احساس هدفمند بودن (اهمیت اجتماعی شغل)، تناسب حقوق و مزایا با فعالیت‌های انجام شده، شیوه‌های اجرای ارتقاء، تناسب بین انتظارات و وضعیت ارتقاء برای گروه کارشناسان مهم‌تر از دو گروه دیگر (کارکنان و مدیران) بوده است.

تصمیم‌گیری، فرصت‌هایی برای استفاده از مهارت‌ها/ توانایی‌ها، استقلال و آزادی عمل در کار. چنان که از شدت اثرگذاری متغیرها در گروه‌های سه‌گانه استنباط می‌شود، کارشناسان بیشتر دنبال کارهای چالشی هستند تا بتوانند به نحوه بهتری توانمندیهای خود را در سازمان ارائه کنند. از این رو به بازخورهای مدیریت و برنامه‌ها و اقدامات سازمان در جهت توانمندسازی آنان و ارتباطات سازنده در سازمان حساسیت بیشتری دارند. این در حالی است که نیازهای سطح پایین‌تر برای گروه کارکنان مهم‌ترند. به طوری آنان به جبران خدمت و قدردانی و تقدیر و پاداش‌ها

این در حالی است که راهنمایی فنی سرپرست در امور مربوط به وظایف سازمانی، سطح صلاحیت مافوق و قدردانی و تقدیر از کارکنان، همدلی و رابطه کاری مناسب بین همکاران، امنیت شغلی، کفایت درآمد حاصل از شغل برای زندگی، به موقع بودن و سهولت پرداخت‌ها، تناسب حقوق و مزایا در مقایسه با آنچه که سایر همکاران دریافت می‌کنند برای کارکنان از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است. همچنین متغیرهای مهم برای مدیران (نسبت به دو کارکنان و کارشناسان) عبارت بودند از: مشخص کردن اهداف و استراتژی‌ها، سطح فنی و مهارت همکاران مستقیم، مشارکت در

جدول ۹: نتایج تحلیل متغیرهای مربوط به حقوق و مزایا

رتبه متغیر	آیا متغیر مورد نظر به عنوان یک عامل مدیریتی رضایت شغلی محسوب می‌شود؟	سطح معناداری	نسبت گروه‌ها	گروه‌بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر مورد بررسی	رتبه
اول	بلی	۰	۲۸,۹ ۷۱,۱	≤۳ ۳>	۰,۹۲	۳,۹۹	کارکنان	۱
اول	بلی	۰	۴۰,۲ ۵۹,۸		۰,۹۸	۳,۸۶	کارشناسان	
چهارم	بلی	۰	۴۲,۶ ۵۷,۴		۰,۸۴	۳,۶۵	مدیران	
پنجم	بلی	۰	۳۶,۴ ۶۳,۶	≤۳ ۳>	۰,۹۴	۳,۵۷	کارکنان	۲
پنجم	بلی	۰	۴۳,۱ ۵۶,۹		۰,۷۸	۳,۳۳	کارشناسان	
پنجم	بلی	۰	۴۳,۳ ۵۶,۷		۰,۷۷	۳,۴۵	مدیران	
چهارم	بلی	۰	۴۱,۲ ۵۸,۸	≤۳ ۳>	۱,۱۱	۳,۶۶	کارکنان	۳
سوم	بلی	۰	۳۷,۶ ۶۲,۴		۱,۱۰	۳,۷۴	کارشناسان	
سوم	بلی	۰	۳۹,۵ ۶۰,۵		۱,۰۴	۳,۶۵	مدیران	
دوم	بلی	۰	۳۶,۵ ۶۳,۵	≤۳ ۳>	۱,۴۰	۳,۸۲	کارکنان	۴
چهارم	بلی	۰	۳۳,۵ ۶۶,۵		۱,۱۲	۳,۶۸	کارشناسان	
دوم	بلی	۰	۳۲,۸ ۶۷,۲		۱,۰۳	۳,۶۱	مدیران	
سوم	بلی	۰	۳۴,۹ ۶۵,۱	≤۳ ۳>	۱,۳۵	۳,۷۲	کارکنان	۵
دوم	بلی	۰	۳۳,۶ ۶۶,۴		۱,۱۴	۳,۷۶	کارشناسان	
اول	بلی	۰	۴۳,۳ ۵۶,۷		۱,۱۱	۳,۷۴	مدیران	

هستند که بین دو گروه کارکنان و کارشناسان، و متغیرهای انعطاف در ایجاد تعادل بین زندگی و کار بین کارشناسان و مدیران از اهمیت یکسانی برخوردارند. همچنین گوش دادن به عقاید زیر دستان، تناسب پاداش‌ها با فعالیت‌های انجام شده، رویه‌ها و معیارهای ارتقاء بین سه گروه مورد مطالعه مشترک است. با توجه به نتایج حاصل می‌توان گفت که میزان

بیشتر حساس‌اند. و در نهایت مدیران به هدفگذاری و تعیین استراتژیهای سازمان، آزادی عمل و استقلال کاری بیشتری نیازمندند تا بتوانند در مدیریت سازمان ایفای نقش کنند.

البته در این میان ارائه بازخور از سوی مافوق، فراهم بودن فرصت یادگیری، میزان تأمین نیازهای آموزشی، فرصت‌های توسعه مسیر شغلی از جمله متغیرهایی

جدول ۱۰: نتایج تحلیل متغیرهای مربوط به حقوق و مزایا

رتبه متغیر	آیا متغیر مورد نظر به عنوان یک عامل رضایت شغلی محسوب می‌شود؟	سطح معناداری	نسبت گروه‌ها	گروه بندی	انحراف معیار	میانگین	متغیر مورد بررسی	رتبه
دوم	بلی	۰	۳۵٫۶ ۶۴٫۴	≤ ۳ ۳ >	۱٫۳۸	۳٫۸۱	کارکنان	۱ رویه‌ها و معیارهای ارتقاء
چهارم	بلی	۰	۳۴٫۲ ۶۵٫۸		۱٫۰۹	۳٫۷۷	کارشناسان	
اول	بلی	۰	۲۹٫۱ ۷۰٫۹		۰٫۸۹	۳٫۸۰	مدیران	
سوم	بلی	۰	۳۸٫۸ ۶۱٫۲	≤ ۳ ۳ >	۱٫۳۹	۳٫۷۸	کارکنان	۲ شیوه‌های اجرای ارتقاء
اول	بلی	۰	۳۲٫۸ ۶۷٫۲		۱٫۰۱	۳٫۹۶	کارشناسان	
دوم	بلی	۰	۳۶٫۱ ۶۳٫۹		۱٫۰۵	۳٫۵۶	مدیران	
چهارم	بلی	۰	۳۸٫۴ ۶۱٫۶	≤ ۳ ۳ >	۱٫۵۱	۳٫۶۹	کارکنان	۳ تناسب بین انتظارات و وضعیت ارتقاء
سوم	بلی	۰	۳۸٫۳ ۶۱٫۷		۱٫۱۱	۳٫۸۵	کارشناسان	
سوم	بلی	۰	۴۰٫۴ ۵۹٫۶		۰٫۷۳	۳٫۷۴	مدیران	
اول	بلی	۰	۳۱٫۳ ۶۸٫۷	≤ ۳ ۳ >	۱٫۳۵	۴٫۰۱	کارکنان	۴ فرصت‌های توسعه مسیر شغلی
دوم	بلی	۰	۳۳٫۵ ۶۶٫۵		۱٫۱۷	۳٫۹۴	کارشناسان	
چهارم	بلی	۰/۰۰۱	۴۶٫۳ ۵۳٫۷		۰٫۹۸	۳٫۴۰	مدیران	

باید عوامل تأثیرگذار در رضایت شغلی هر گروه از کارکنان، مورد توجه مدیران و طراحان سازمان‌ها قرار گیرد. علاوه بر این، با توجه به این که متغیرهای پژوهش بر اساس نظریه‌ها و پیشینه‌های مطالعاتی و نظرات خبرگان استخراج و مورد بررسی قرار گرفته‌اند، می‌توان نتایج آن را با اطمینان بیشتر بکار گرفت. همچنین یافته‌های جانبی پژوهش نشان می‌دهد که بر پایه طرح نمونه‌برداری و نیز استفاده از آزمون‌های آماری، کارکنان

رضایت شغلی کارکنان، بر اساس جایگاه سازمانی افراد، تخصص و نوع نیاز کارکنان تحت تأثیر قرار می‌گیرد به عبارت دیگر آنچه که از دیدگاه کارکنان مهم بوده و عامل رضایت شغلی محسوب می‌شود، ممکن است از دیدگاه کارشناسان و مدیران اهمیت چندانی نداشته باشد و بالعکس. بنابراین با توجه به این که موفقیت سازمان‌ها و محیط‌های کاری بستگی کامل به استفاده کارآمد از منابع نیروی انسانی با سطح رضایتمندی مناسب دارد،

۱۴. گوش دادن به عقاید زبردستان و احترام به آراء آنان
۱۵. قدردانی و تقدیر به موقع از کارکنان
۱۶. افزایش تنوع کاری کارشناسان و چالشی کردن آن به منظور افزایش انگیزش کاری و رضایت شغلی آنان.

### منابع

1. Anna Ong Cheng Imm, "Human Resource: Issues & Challenges, Prospects For Growth", Socio - economic & Environmental Research Institute (SERI), January 2001.
2. Diaz-Serrano and Cabral Vieira, "Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries , IZA Discussion Papers No. 1558, Institute for the Study of Labour, (IZA), 2005
3. Spector, P.E., "Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences , Sage, London, 1997.
4. Nguyen, A.N., Taylor, J. and Bradley, S., "Relative pay and job satisfaction: Some new evidence, Working Paper", Department of Economics, Lancaster University Management School, 2003
5. Spector, P.E., Ibid,
6. Sousa-Poza, A.A., "Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction", Journal of Socio-Economics , Vol. 29, No. 6, 2000, pp. 517-538.
7. Rose, M., 'Job satisfaction in Britain: Coping with complexity', British Journal of Industrial Relations , Vol. 43, No. 3, September 2005, pp. 455-467.
8. Nagy, M. (1996), "what to do when you are dissatisfied with job satisfaction scales: A better way to measure job satisfaction. Technical affairs section, Radford university.
9. Saskatchewan, (2000), "Job Satisfaction, Retention, Recruitment and Skill", Mix for a Sustainable Health Care System Report to the Deputy Minister of Health for Health Workplace Opportunities, Resources and Challenges for
10. Lutans, F., (1989), "Organizational Behavior", 5th edition, New york: McGraw-Hill.

- و مدیران به میزان مساوی عوامل مورد مطالعه را تأیید کرده‌اند. هر چند تفاوت بین حجم نمونه دو گروه سبب می‌شود که یافته‌ها را با کمی احتیاط تفسیر کرد.
- بر اساس نتایج حاصل پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:
۱. هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی سازمانی و منابع انسانی در سازمان‌ها بر اساس خواسته‌ها و نیازهای کارکنان
  ۲. فراهم کردن زمینه‌های ایفای نقش مؤثر کارشناسان در سازمان
  ۳. ایجاد و تقویت همکاری و تفاهم در سازمان از طریق توسعه فرهنگ سازمانی و نظام ارتباطات
  ۴. توجه به آموزش و فرصت‌های یادگیری کارکنان و کارشناسان کمک به بهبود سطح فنی و مهارت همکاران مستقیم
  ۵. ارائه آزادی و استقلال عمل بیشتر به مدیران و راهنمایی فنی بیشتر کارکنان در حوزه وظایف سازمانی
  ۶. ایجاد انطباق شغل با ذوق و تمایلات افراد با توجه به استعداد و توانایی‌های کارکنان
  ۷. توجه جدی به نظام ارتقا شغلی عادلانه منابع انسانی و شفاف کردن فرصت‌های توسعه مسیر شغلی کارکنان
  ۸. توجه بیشتر به نظام حقوق و مزایای کارکنان و ایجاد تناسب بین حقوق و مزایا و پاداش‌های دریافتی با فعالیت‌های انجام شده
  ۹. فراهم کردن زمینه مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری‌های سازمان
  ۱۰. ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و افزایش انطباق‌پذیری کارکنان و کارشناسان با مشاغل مختلف
  ۱۱. توسعه ارتباطات عمودی و افقی به منظور بهبود ارتباطات بین مدیران و کارشناسان و کارکنان با سایر همکاران
  ۱۲. توسعه سیستم ارزیابی عملکرد و ارائه بازخور مناسب و به موقع به کارشناسان و کارکنان
  ۱۳. تجدید نظر در نوع برخورد با مدیران و گرایش بیشتر به سمت ایجاد انعطاف در رفتار

21. Ladin, L. (1995), "selling innovation: Tips for commercial success", The wall Street Journal, 20.
22. Arnold, H.J. & Feleman, D.C. (1986), "Organizational Behavior", New York: McCraw-Hill.
23. Mullins, L. J. (1996), Management & organizational behavior, 5th edition, London: pitman.
24. Griffin, L. and A. Harrell. (1991), An empirical examination of managers' motivation to implement just-in-time procedures. Journal of Management Accounting Research (3): 98-112
25. Hersy, P. & Blanchard, K.H., (1993), "Management of Organizational behavior", Prentice-Hall. Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
26. Beverly, B.B. (1990), "Job satisfaction: Management,s continuing challenge", Social Work, 35, p.p. 112-116.
27. Kren, L. (1992), "The Moderating effects of Locus of control on performance incentives & participation", Human Relations, 45, p.p. 991-1012.
28. Locke, E.A. & Latham, G. (1990), "A theory of goal setting & task performance", Englewood cliffs. N.J.:Prentice Hall.
29. Zeits, G. (1990), Age & work satisfaction is a government agency: A Situational Perspective, Human Relations, 43, p.p. 419-438.
30. Adonsi, M. (2003), The relationship Between Corporate Entrepreneurship, Market orientation, Organizational Flexibility and Job Satisfaction", University of Pretoria.
11. Arnold, H.J. & Feleman, D.C., (1986), "Organizational Behavior", New york: McGraw-Hill.
12. Lambert, E.G., Hogan, N.L., & Barton, S.M. (2001), "The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. Social Science Journal, 38(2), p.p.233-251.
13. Smith, P. etal. (1989), "employee work attitudes: The subtle influence of gender", Human Relations, 51, p.p. 649-666.
14. Lussier, R.N. (1996), "Management, concepts, applications and skill development", Sout-Western College Pblishing, Ohio
۱۵. ازکمپ، استوارت (۱۳۷۲)، "روان‌شناسی اجتماعی کلبردی"، ترجمه فرهاد ماهر، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی.
16. Lawson, R. B. & Shen Z. (1998), "Organizational psychology, foundations & applications", Oxford University Press. P.19
17. Rollinson, D., Broadfild, A. & Edwards, D.J. (1998), "Organizational Behaviour and Analysis: An integrated approach", Addison Wesly Longman.
18. Oswald, A. (2002), "Are you happy at work? Job satisfaction and work-life Balance in the US and Europe", Warwich WBS Event, New York , No.5
19. Rollinson, D., Broadfild, A. & Edwards, D.J. (1998), "Organizational Behaviour and Analysis: An integrated approach", Addison Wesly Longman.
20. McClland, D.C. (1982), Managing motivation to expand human freedom. American Psychologist, March, p.p. 201-210.