**فهرست مطالب:**

**تعريف شغل**

**تعريف انگیزه و انگیزش**

**مفهوم انگيزش**

**انواع انگيزه**

**نشانه هاي بي انگيزه بودن افراد**

**راهكارهاي ايجاد انگيزش كاري**

**برخی از نظریه های موجود در خصوص انگیزش شغلی**

**رضایت شغلی**

**مفهوم رضایت از شغل**

**تعاریف رضایت شغلی**

**رضایت و انگیزش**

**اثرات رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان**

**رابطه مدیر با کارمند**

**امنیت شغلی**

**فرآیند ارزیابی عملکرد**

**رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتری**

**عوامل تعیین کننده رضایت شغلی**

**کارهایی که هماورد طلب هستند:**

**یکسانی حقوق و مزایا**

**شرایط مناسب کاری**

**همکاران مساعد**

**تناسب شغل بافرد**

**پژوهش های داخلی**

**پژوهش های خارجی**

**فهرست منابع**

**الف) منابع فارسی**

**ب) منابع غیرفارسی**

**تعريف شغل**

كلمه شغل غالباً‌‌ بدون تعريف دقيق مورد استفاده قرار مي گيرد. پيش از تعريف شغل لازم است «**پست**» توضيح داده شود. پست عبارت است از مجموعه اي از كارها، وظايف و مسئوليت هايي كه يك فرد در يك سازمان به طور منظم انجام مي دهد. شغل يك يا چند پست كاملاً همسان در يك سازمان است كه وظايف، مهارت ها، دانسته ها و مسئوليتهاي مشابهي در بر دارد و يا اينكه شغل، تعدادي پست يا مجموعه اي از وظايف است كه از نظر ماهيت و شرايط كار متشابه اند و تعدادي از كارگران كه معمولاً مي توانند از يك پست به پست ديگر جابه جا شوند، آنرا بر عهده مي گيرند(حیدری پوری، 1390).

شغل از نظر لغوي به معني به كار واداشتن كسي است و آنچه كه مايه مشغوليت مي باشد. از طريق اشتغال، فرد فعالانه در جريان توليد و خدمات مشاركت مي كند و پاداشي نقدي يا جنسي دريافت مي دارد(شفيع آبادي، 1376).

كار و شغل فعاليتي بدني يا فكري در جهت توليد و خدمت است. به طور كلي كار فعاليتي است كه از كسي خواسته شده و در مقابل آن به وي مزد پرداخت مي شود(تابش فر، 1392)

در تعريف ديگري، شغل عبارت است از گروهي از موقعيتهاي مشابه در يك موسسه، اداره يا كارگاه كه افراد واجد شروط خاص مي توانند اين موقعيت ها را احراز كنند و وظايف محوله راانجام دهند(شفيع آبادي، 1376).

اماني(1379) در مورد تعريف شغل مي نويسد: شاغل كسي است كه شغل و حرفه اي دارد و به طور عمده ساعاتي را در هفته و يا در ماه به اين شغل و حرفه مي پردازد و مزد و حقوق بابت كار در اين شغل دريافت مي كند.

شفيع آبادي(1376) سه خصوصيت عمده در مورد شغل بيان مي كند:1- نوعي فعاليت فكري يا جسمي است كه به منظور رفع نيازهاي انسان انجام مي گيرد. اين تلاش در نهايت باعث خستگي عضلاني و عصبي مي شود فرد پس از مدتي كاركردن به استراحت نياز دارد.

2- تلاش نسبتاً دائمي است و فعاليت هاي زود گذر و موقتي را كه به زودي عوض مي شوند را شامل نمي گردد.

3- از طريق كار، كالايي توليد مي شود يا خدمتي ارائه ميگردد، كالاي توليد شده و خدمت انجام گرفته بايد از نظر قانوني مقبول و از ديدگاه شرعي صحيح باشد.

به طور خلاصه مي توان گفت: شغل يعني كاري كه فرد مشغول به انجام آن است و از طريق آن هم انجام وظيفه مي كند و هم امرار معاش مي نمايد.

**2-3-2- تعريف انگیزه و انگیزش**

واژه انگيزش دراصطلاح به معناي پويايي و حركت است. از نظر سازماني انگيزه عبارت است از عامل درونی که باعث تغییر در رفتار و حرکت در مسیر پیشبرد و اهداف سازمانی می گردد(بهادری و همکاران، 1391).

از میان همه مفاهیمی که متخصصان رفتار سازمانی، مدیریت و روان شناسان سازمانی و صنعتی در موقعیت های سازمانی مختلف مورد مطالعه قرار داده اند، انگیزه از مهمترین زمینه های پژوهشی مؤثر در رفتار فرد در سازمان است(خورشیدی و همکاران، 1389).

ناگی[[1]](#footnote-1) (1996) تعاریف متعدد انگیزه را بر پایه سه محور به شرح زیر تبیین کرده است:

1- به اعتقاد هرزبرگ و سیندرمن[[2]](#footnote-2)(1959) انگیزه دارای دو بعد؛ الف)- عوامل بهداشتی: در برگیرنده ویژگی های محیطی شغل و جنبه های بیرونی آن مانند سرپرستی، حقوق، روابط بین فردی، شرایط و موقعیت های کاری است و ب)- عوامل برانگیزنده: در واقع عوامل وابسته به وظایف، محتوای شغل و جنبه های درونی آن و در بردارنده ی جنبه هایی مانند اهمیت دادن به پیشرفت، مسئولیت و رشد است.

2- دومین مفهوم رایج در مورد تعریف و مفهوم انگیزه نشأت گرفته از دو پرسش؛ الف)- در حال حاضر چقدر از شغل خود برانگیخته می شوید؟ و ب)- تا چه حد از شغل خود انگیزش می خواهید؟، بدین ترتیب تفاوت بین آن چه فرد در حال حاضر دارد و آن چه به دنبال آن است، می تواند شاخصی از انگیزش باشد. به بیان دیگر گتی[[3]](#footnote-3) (1989) انگیزه را کنشی از هماهنگی میان نیازها و ارزش های حرفه ای فرد و نظام تقویت کننده کار می داند. به طور کلی روانشناسی مشاوره انگیزش را، تفاوت بین آنچه فرد داراست، در برابر آنچه خواستار آن است می داند.

3- لوکه[[4]](#footnote-4)(1998) انگیزه را نوعی فرآیند ارزشیابی و آن را حالت هیجانی خوشایند و مثبتی می داند که ناشی از ارزیابی شغلی یا تجربه های شغلی فرد است. رابینز[[5]](#footnote-5) (1998) انگیزه را حاصل تفاوت میان پاداش هایی که فرد دریافت می کند با مقدار پاداشی که فکر می کند باید دریافت کند می داند. بدین ترتیب شخصی که واجد سطح بالایی از انگیزه است، نسبت به شغل خویش بازخوردی مثبت، اما شخص فاقد انگیزه نسبت به شغل بازخوردی منفی دارد.

لوسیر[[6]](#footnote-6) (1998) انگیزه را احساس کام یافتگی نیازها و خواسته ها می داند و اعتقاد دارد، داوری فرد در خصوص آن چه در شغل به وقوع می پیوندد، انگیزه او از شغل را تحت تأثیر قرار می دهد. از دهه ی 1920 تاکنون مطالعات گسترده ای در مورد انگیزش انجام گرفته است. به اعتقاد ناگی(1996) تنوع رویکردها و نظریات مربوط به انگیزه را می توان ناشی از سه دیدگاه 1- نهضت روابط انسانی و آزمایش هاثورن[[7]](#footnote-7) 2- اتحادیه های کارگری و 3- دیدگاه رشد یا ماهیت کار (فهم رفتار در محیط کار مستلزم چیزی بیش از مطالعه ی خصوصیات افراد و سپس متناسب ساختن آن با یک سازمان است) دانست. انگیزه سهم قابل ملاحظه ای در ادراکات، امیال، سائق ها، کنش های متقابل محیط و عملکرد مدیران دارد. انگیزش از ریشه «Mover» به معنی حرکت کردن مشتق شده است. به بیان دیگر انگیزش عبارت است از حالتی که انسان را به رغم میل یا علی رغم میلش وادار به انتخاب یک محرک از میان محرک های مختلف می کند (خورشیدی و همکاران، 1389).

از نظر رابینز (2004)، فرآیند انگیزه به نیروهای پیچیده؛ سائق ها، نیازها، شرایط تنش زا یا مکانیزم های دیگر اطلاق می گردد که فعالیت فرد را برای تحقق هدف های وی آغاز و به آن تداوم می بخشد (خورشیدی و همکاران، 1389).

بدین ترتیب جزء اول مربوط به انرژی یا نیرودهی به رفتار است. علایم یا نشانه های محیطی، خاطره ها و نیز پاسخ های عاطفی که فرد را برای رفتار معینی هدایت می نماید در این جزء قرار می گیرد، جزء دوم مربوط به هد ف است که رفتار فرد را هدایت کرده و یا به آن جهت می دهد و جزء سوم به بقاء و دوام رفتار توجه دارد و تد اوم آنرا موجب می گردد. رفتار وقتی تداوم پیدا می کند که عوامل محیطی، جهت و شدت سائق ها و نیازهای فرد را تقویت کنند.

جان اتكينسون، انگيزش را عبارت از نفوذ و تأثيرات متقارني مي داند كه در راستا، شدت و پايداري كنش به عمل آيند. ويكتور وروم، نظريه پرداز ديگر، انگيزش را فرآيندي تصور مي كند كه گزينش هايي را كه توسط انسان يا موجودات زنده ديگر صورت مي پذيرد، تحت نفوذ قرار مي دهد. كمپبل و پريچارد، كه هر دو از نظريه پردازان بنام در انگيزش هستند عقيده دارند كه انگيزش به مجموعه روابط متغير مستقل يا غيرمستقلي كه راستا، وسعت و پايداري را تبيين مي نمايند مربوط است، با اين شرط كه تأثيرات، استعداد، مهارت و درك وظيفه مورد نظر و همچنين محدوديت هايي كه بر محيط حاكم هستند ثابت نگه داشته شوند. وين ماندي و همكارانش، انگيزش را عبارت از اشتياق و علاقه نسبت به انجام فعاليت هايي مي دانند كه براي نيل به هدفهاي سيستم مورد نظر لازم است. بيريل سان و استانير، معتقد هستند كه انگيزش حالت دروني فرد است و رفتاري را در وي به وجود مي آورد تا رسيدن به هدف مشخصي ممكن گردد. ميسكل، فرآيند انگيزش به نيروهاي پيچيده، سائق ها، نيازها، شرايط تنش زا يا ساز و كارهاي ديگري اطلاق مي گردد كه فعاليت فرد را براي تحقق هدف هاي وي آغاز كرده و به آن تداوم مي بخشد (نائلي، 1373).

**2-3-3- مفهوم انگيزش**

واژه ي انگيزش (motivation) دراصطلاح به معناي پويايي و حركت است. از نظر سازمانيانگيزه عبارت است از فرايندهاي دروني كه رفتار را تحريك كرده و آن را به سوي راه هايي كه سازمان به عنوان يك مجموعه از آن سود مي برد هدايت مي كند. از ديد فرديانگيزه هر گونه عاملي است كه فرد را براي رسيدن به هدفي خاص از درون به فعاليت وا مي دارد. مردم عموماً انگيزش را حالات دروني مي دانند كه باعث مي شود فرد به انجام كارهايي بيش از كارهاي ديگر تمايل نشان دهد، استيرز و پورتر انگيزش را شامل سه عنصر اصلي مي دانند كه عبارتند از:

1- نيروهاي فعال كننده: رفتار كه نيروهايي در افراد هستند و باعث مي شوند هر فرد رفتار مشخصي داشته باشد.

2- نيروهاي هدايت كننده: رفتار را به سوي چيزي هدايت مي كنند به عبارت ديگر انگيزش هدفدار است.

3- نيروهاي تداوم دهنده: انگيزش رفتار انساني را كه در جهت دست يابي به هدف فعال و هدايت شده نيرو بخشيده و به آن تداوم مي دهد. محيط افراد عامل اصلي در شدت و ضعف و جهت دادن به اين نيروهاست. پس انگيزش يعني نيروها، سابقه ها يا حالت هاي دروني كه باعث مي شوند فرد داوطلبانه فعاليت هايي را شروع كرده و تا رسيدن به اهداف مشخصي ادامه دهد. بر اساس اين تعريف انگيزش متأثر از عوامل دروني و بيروني است (شيرازي، 1373).

**2-3-4- انواع انگيزه**

**الف)- انگيزش اوليه در مقابل انگيزش ثانويه:** انگيزش هاي اوليه عمدتاً با نيازهاي اوليه زيستي مرتبط هستند مثل گرسنگي و تشنگي، اما انگيزش ثانويه با نيازهايي در ارتباط هستند كه چندان جنبه حياتي و زيستي نداشته و با بقاء فرد مرتبط نيستند، مثل نياز به دوست داشته شدن.

**ب)- انگيزش دروني در مقابل انگيزش بيروني:** انگيزش دروني به مواردي اطلاق مي شود كه پاداش مورد انتظار فرد در قبال رفتاري معين يك منبع دروني است. يعني فرد جهت رسيدن به تقويت هاي دروني عمل ويژه اي را انجام مي دهد، هر چند اين عوامل دروني با عوامل بيروني همخواني داشته باشند يا نداشته باشند و حتي موجب تنبيه فرد شوند. انگيزش دروني زماني معني پيدا مي كند منبع تقويت كننده رفتار يا منبع پاداش دهنده يك عامل بيروني است. به عبارتي فرد براي رسيدن به يك حالت يا شرايط معين بيروني رفتاري را انجام مي دهند.

**ج)- انگيزش اجتماعي:** آن دسته از انگيزه هايي را شامل مي شوند كه با محركات اجتماعي ارتباط بيشتري مي يابند و زماني معني پيدا مي كنند كه فرد و رفتارهاي او را درون اجتماعي كه در آن زندگي مي كند مورد بررسي قرار دهيم. از جمله اين انگيزه ها انگيزه پيوند جوئي، انگيزه قدرت، انگيزه مقام جويي را مي توان نام برد.

**د)- انگيزه پيشرفت:** انگيزه پيشرفت انگيزه اي دروني است در فرد براي به پايان رساندن موفقيت آميز يك تكليف، رسيدن به يك هد فيا دستيابي به درجه معيني از شايستگي در يك كار. افراد معمولاً از لحاظ ميزان انگيزش پيشرفت، متفاوت از يكديگر هستند. افراد داراي انگيزه پيشرفت بالا در حوزه اي كه انتخاب مي كنند مثلا تحصيل، شغل و ... . موفقيت فزاينده اي از خود نشان مي دهند. انگيزه پيشرفت نيز با توجه به اينكه در آن تمايلات زيستي تسلط كارايي با ارزشهاي آموخته در هم آميخته اند، انگيزه اي پيچيده به شمار مي رود.

**ه)- انگيزش پيچيده:** انگيزه هاي پيچيده، انگيزه هايي هستند كه از دو عامل اصلي تشكيل شده اند:

1- سائق هاي ذاتي و زيستي

2- سائق هاي آموخته

به عبارتي در اين نوع از انگيزش تأثير عوامل مختلقي چون زيستي، اجتماعي و محيطي ديده مي شود، مانند ميل جنسي. انگيزه پيشرفت، پيوند جوئي، خود مختار ي، تسلط، پرخاشگريرا نيز مي توان در زمره انگيزه هاي پيچيده قرار داد. مفهوم انگيزه هاي پيچيده به ما مي آموزد كه نبايد تبيين هايمان را در زمينه رفتار انساني بيش از حد ساده بگيريم.

**و)- انگيزه هاي هوشيار در مقابل انگيزه هاي ناهوشيار:** انگيزه هاي هوشيار عموماً در حيطه هوشياري فرد عمل مي كنند و فرد از آنها آگاهي دارد از ريشه رفتارهاي مرتبط با آنها آگاه است. اما انگيزه هاي ناهوشيار عمدتاً خارج از حوزه اراده و آگاهي فرد عمل كرده و رفتار فرد را جهت مي دهند. بنا به تئوري روانكاوي، انگيزه ناهوشيار انگيزه اي است كه فرد خود آن را نهي كرده است و در نتيجه هوشياري آنرا ناديده مي گيرد. اين انگيزه غريزه، سائق، آرزو يا ميلي است كه به واسطه مكانيزم دفاعي سركوبي به سطح ناهوشيار رانده شده است. اما اين رانده شدن نيروي آنها را كاهش نداده و اغلب به صورتي بر رفتارهاي فرد تأثير مي گذارند. فرويد انگيزه هاي يك نقاش براي نقاشي و يك جراج براي جراحي را انگيزه هاي ناهوشيار مي داند (خورشیدی و همکاران، 1389).

**2-3-5- نشانه هاي بي انگيزه بودن افراد**

1- عدم همكاري در فعاليت هايي كه تلاش و همت بيشتري مي طلبد

2- تأخير، تعجيل يا غيبت در محل كار

3- اتلاف وقت و كش دار كردن اوقات تنفس

4- بي توجهي به زمان تحويل كارها

5- ضعف كيفيت در انجام وظايف

6- شكوه و شكايت دائمي از موضوعات ساده و كم اهميت

7- فرافكني و شايعه سازي هنگام بروز مشكلات

8- عدم اطاعت از دستورات مافوق

9- آسيب رساندن به دستگاه و ابزار

10- تقاضا براي تعويض پي در پي شغل(قربانی، 1389).

**2-3-6- راهكارهاي ايجاد انگيزش كاري**

هر چند در زمينه تئوري انگيزش اتفاق نظر موجود نيست، در يك سطح كلي و عام مي توان نكاتي چند را به عنوان راهنماي عمل در انگيزش انسان ها و تنظيم رفتار سازماني ارائه كرد. آنچه در پي مي آيد يك سلسله نتيجه گيري از اين قبيل است:

1- ايجاد انگيزه امري است فردي، دائمي، بي انتها، متغير، پويا و بسيار پيچيده است. بنابراين نميتوان در زمينه انگيزش انسان ها قوانين و دستورالعمل هايي با قاطعيت و اعتبار كلي وضع نمود. هيچ تئوري واحدي گوياي همه جنبه ها و ابعاد انگيزش انسان نيست. نظريه ها هر يك حرفي و حقيقتي براي گفتن دارند كه مي بايد آنها را شناخت و در هر مورد با توجه به ويژگي هاي موقعيت از آنها بهره گرفت و مطلوب آن است كه هر موقعيت بر اساس ويژگي هاي فرد و محيط مثبت به انگيزش اقدام كرد.

2- انسان ها موجودات منحصر به فردي هستند. نيازهايشان داراي ماهيتي بسيار متغير، متحول و پيچيده است، منشا انگيزش و نيازهاي ارضا نشده هيچ دو انساني نمي تواند كاملاً با يكديگر منطبق باشد.

3- شناخت انسان، نيازها و خواسته هايش يكي از اولين قدم هايي است كه مي بايد در انگيزش برداشته شود(نيازهاي فردي، گروهي، سازماني و خارج سازماني بر رفتار فرد تأثير مي گذارد).

4- هر فردي داراي برداشت و ادراك خاص خويش است كه معلول گذشته و خصوصيات فردي او بوده و مباني رفتار او را تشكيل مي دهد. بنابراين او اتفاقات اطراف خويش را از ديدگاه اين ادراك مشاهده مي كند.

5- شناخت عوامل ايجاد انگيزش و عواملي كه در اين زمينه داراي اثر چندان مهمي نيستند، يكي از وظايف اساسي مديران است. صرف نظر از درجه تلاش و كوشش مدير چنانچه تأكيد روي عواملي متمركز شود كه اساساً نمي توانند در ايجاد انگيزه مؤثر و نافذ باشند. راه خطا پيموده شده است.

6- پادش هاي مالي هنگامي مي تواند در انگيزش مؤثر واقع شود كه: الف: فرد آن را مهم قلمداد كند و اين در صورتي است كه نيازهاي قابل ارضاء به وسيله پول هنوز در يك سطح متعارف در فرد برآورده نشده باشند. ب: اندازه و حجم آن متناسب با نيروي به كار رفته به وسيله كارمند در انجام وظايف محوله باشد. ج: جنبه نسبي داشته باشد،يعني آنچه فرد دريافت مي كند، در مقام مقايسه با آنچه ديگران دريافت مي دارند، منصفانه تلقي شود.

7- در ايجاد انگيزه در ديگران نمي توان انتظار داشت كه همه رفتار و سلوك آنان با توسل به عوامل عقلاني و منطقي قابل توضيح باشند. در كنار و همپاي اين عوامل متغيرهاي احساسي، عاطفي و غير عقلاني نيز در شكل دادن به رفتار انساني نقشي را بر عهده دارند.

8- تنبيهات و تهديدات و ندادن پاداش (انگيزش منفي) تنها در موارد معدودي و در كوتاه مدت مي تواند در انگيزش افراد مؤثر باشد(قربانی، 1389).

**2-3-7- برخی از نظریه های موجود در خصوص انگیزش شغلی**

**الف)- نظريه كينزبرگ**[[8]](#footnote-8)**:** كينزبرگ به دو نوع انگیزش دروني و انگیزش بيروني اشاره مي كند:1- انگیزش دروني كه خود از دو منبع حاصل مي شود: الف)- احساس لذتي كه انسان صرفاً از اشتغال به كار و فعاليت عايدش مي شود. ب)- لذتي كه بر اثر مشاهده پيشرفت يا انجام برخي از مسئوليت هاي اجتماعي به ظهور رساندن توانايي هاي فرد به انسان دست مي دهد.

2- انگیزش بيروني كه با شرايط اشتغال و محيط كار ارتباط دارد. عوامل انگیزش بيروني شامل: محيط كار، ميزان دست مزد و پاداش و روابط موجود بين كارگرو كارفرما مي باشند(ايماني، 1389).

**ب)-** **نظريه سلسله مراتب نيازها:** يكي از مهمترين تئوري ها در زمينه ي انگيزش انسان را ابراهام مازلو[[9]](#footnote-9) (1943) تحت عنوان «سلسله مراتب نيازها» مطرح نمود. وي معتقد بود هر گاه يك سطح از نيازها برآورده شود ديگر برانگيزاننده نيست و سطوح بالاتر نيازها جهت انگيزش فرد شروع به فعاليت مي كنند.

1- نيازهاي فيزيولوژيكي[[10]](#footnote-10): مهمترين سطح سلسله مراتب نيازها، نيازهاي فيزيولوژيكي است، كه به طور كلي جزء نيازهاي ابتدايي هستند. نياز به غذا و آب و جفت جويي و آنچه براي بقاي انسان ضروري است. مطابق اين تئوري وقتي اين نيازها ارضاء شوند ديگر نمي توان از آنها به عنوان انگيزه سود جست. وسيله ي ارضاي اين نيازها پول است.

2- نيازهاي ايمني و امنيت[[11]](#footnote-11): مازلو به ايمني عاطفي مطابق ايمني فيزيكي اهميت قائل است. انسان جهت نگهداري و حفظ آنچه در اختيار دارد نگران است. اين نياز هم پس از ارضاء ديگر نمي تواند به عنوان انگيزه به كار رود.

3- نياز به وابستگي و عشق[[12]](#footnote-12): نياز به پيوستگي و دلبستگي و محشور بودن با ديگران.

4- نياز به شتاخت و احترام[[13]](#footnote-13): اين سطح، نيازهاي سطوح بالاتر انسان را معرفي مي كند. نيازهاي قدرت، پيشرفت و مقام مي تواند در اين سطح طبقه بندي شود. مازلو خيلي دقيق اين اشاره را دارد كه سطح احترام، شامل هم احترام به خود و هم احترام از ناحيه ديگران است.

5- نيازهاي خود شكوفايي يا خوديابي[[14]](#footnote-14): اين سطح اوج تمام نيازهاي سطوح پايين، مياني و بالايي انسان است. انساني كه به مرحله خود شكوفايي مي رسد. كليه ي استعدادهاي بالقوه ي خويش را شناخته و به فعل در آورده است و به خود تكاملي رسيده است. مازلو توضيح مي دهد كه شخص اگر به طرف آنچه كه پتانسيل دارد، برود شكوفا مي شود. خود شكوفايي آرزوي شدن هر چه بيشتر است از آنچه كه فرد قابليت شدنش را دارد(امین شايان جهرمی، 1382).

**ج)-** **نظريه هدف گذاري**[[15]](#footnote-15)**:** اين نظريه را ادوين لاك[[16]](#footnote-16) ارائه كرد و آشكارا با محيط كار ارتباط دارد. لاك بحث مي كند كه انگيزه اوليه ي ما در يك موقعيت كاري برحسب تمايل ما به دست يابي يك هدف معين، تعريف مي گردد(لاك 1968، لاك و لاتام 1990، به نقل از مهداد، 1385). هدف نشان مي دهد كه ما علاقه به انجام چه كاري در يك زمان معين درآينده داريم، تعيين اهداف عملكرد چالش برانگيز و خاص مي تواند رفتار ما را برانگيخته يا هدايت و كنترل كند كه ما در راه هاي اثر بخش تر كار انجام دهيم. تحقيقات نشان مي دهد كه داشتن هدف به عملكرد بهتر منجر مي گردد تا اينكه ما هدفي نداشته باشيم. اهدافي كه دستيابي به آنها مشكل تر است، برانگيزنده ترند تا اهدافي كه دستيابي به آنها آسانتر است. اهدافي كه دستيابي به آنها در خارج از حيطه توانايي و ظرفيت ماست بدتر از آن است كه هدفي نداشته باشيم. چون اهداف دست نيافتني انگيزش و عملكرد شغلي ما را تحت فشار قرار مي دهند (ایمانی، 1389).

جنبه مهم نظريه هدف گذاري تعهد به هدف فردي است به معني قدرت اراده ما براي دستيابي به هدف، اين تعهد به وسيله ي عوامل بيروني، متعامل و دروني تحت تأثير قرار مي گيرد(حیدری پوری، 1390).

عوامل بيروني كه تعهد به هدف را تحت تأثير قرار مي دهند عبارت اند از قدرت، تأثير همكار و پاداش هاي بيروني. اجابت و پذيرش هر شكل قدرت مثل قدرت رئيس نشان داده است كه به ميزان زيادي سبب كاهش تعهد فردي به اهداف در موقعيت هاي آزمايشگاهي و مطالعات ميداني گرديده است. تعهد به هدف هنگامي كه شكل قدرت به صورت حضور فيزيكي، حمايتي و اعتماد است به ميزان زيادي افزايش مي يابد. همچنين فشار همكار و پاداش هاي بيروني مثل افزايش دستمزد شدت تعهد به هدف را افزايش مي دهد(تابش فر، 1392).

عوامل متعالي كه تعهد ما را جهت دستيابي به اهداف تحت تأثير قرار مي دهند، عبارتند از: رقابت و فرصت براي مشاركت در تعيين اهداف. تحقيقات نشان داده اند كه اين عوامل به عنوان محركي براي تعيين اهداف بالاتر و سخت تر كار كردن براي دستيابي به آنها، تلقي مي گردند. عوامل دروني شناختي كه تعهد به هدف را تسهيل مي نمايند عبارت اند از: پاداش «خود مختاري»[[17]](#footnote-17) و انتظار ما از موفقيت ها. هنگامي كه انتظار ما از موفقيت كاهش پيدا مي كند تعهد به هدف نيز كاهش مي يابد(منبع پيشين).

**د)- سيكل عملكرد بالا**[[18]](#footnote-18)**:** تحقيق روي نظريه هدف گذاري منجر به فرمول بندي نظريه جامعي گرديد كه اين نظريه انگيزش شغلي را به حساب آورده است. پالايش و توسعه نظريه هدف گذاري نقش عوامل شناختي را گسترش مي دهد و روابط ميان انگيزه شغلي را تشريح مي نمايد، و به نظريه سيكل عملكرد بالا معروف است و اين الگو از نظريه هدف گذاري مفهوما پيچيده تر مي باشد (موسوی،1387).

سيكل با اهداف، خواست ها و چالش هاي فراهم شده براي شغل شروع مي شود. تا اينجا نظريه هدف گذاري است، كه آن نظريه بيان مي كند كه اهداف، كاركنان را براي بهبود عملكرد شغلي برمي انگيزد. علاوه بر آن براي اهدافي كه ما براي خودمان تعيين مي كنيم، مي تواند چالش هايي از اشكال قدرت، مشاركت، فشار همكار به توليد و يا از مدل هاي نقش، وارد گردد.در هر حال منبع، وي‍ژگي ها، قابليت دست يابي و اهداف سخت به طور اتوماتيك عملكرد بالا ايجاد نخواهد كرد. بلكه آنها به افزايش در انگيزش كار منجر خواهد شد. به شرطي كه ديگر عوامل(تعديل كننده ها) ظاهر گردند. تعديل كننده ها شدت رابطه ميان اهداف و عملكرد شغلي را تحت تأثير قرار مي دهند. يك هدف خاص و چالش برانگيز انگيزش را افزايش خواهد داد و به عملكرد شغلي بالا منجر خواهد گرديد، اگر كاركنان شرايط زير را داشته باشند:1- توانايي بالا براي انجام وظيفه،2- تعهد به هدف، 3- بازخوردي كه نشان دهنده پيشروي به سوي اهداف است، 4- خود اثربخشي بالا يا انتظار براي انجام بهتر و 5- وظيفه اي كه بسيار مشكل نيست(مهداد، 1385).

فرض مي كنيم كه اهداف چالش برانگيز و تعديل كننده ها ارائه گردد. قدم بعدي در سيكل اين است كه چگونه اهداف واقعا عملكرد را تحت تأثير قرار مي دهد كه به واسطه سازوكارهاي ميانجي موسوم به راهبردهاي عام كه براي انجام دادن هر وظيفه ضرورت دارد، رخ خواهد داد. راهبرد ها توجه، تلاش و اصرار را هدايت مي كنند(موسوی،1387).

بنابراين با ارائه خواست هاي چالش برانگيز و تعديل كننده هايي كه عملكرد شغلي را تسهيل مي نمايند و راهبردهاي ميانجي كه اهداف را به عمل تبديل مي كند، عملكرد كاركنان افزايش پيدا خواهد نمود. پاداش هايي كه به دنبال عملكرد ارائه مي گردد مي تواند به عنوان مشوق سبب حفظ عملكرد شغلي گردد. پاداش ها مي توانند بيروني باشند، مثل افزايش حقوق، ارتقاء و ساير شناخت هاي سازماني و يا دروني خود مختاري چون احساس پيشرفت، خود كارايي، مباهات براي انجام كار باشد. و يا پاداش هايي غير شناختي مثل مزاياي جنبي، امنيت شغلي و پيوستگي به همكاران. اين پاداش ها(غير شناختي) عملكرد را به طور مستقيم بر نمي انگيزاند، بلكه به عنوان تعديل كننده عمل مي كنند و باعث تشويق كاركنان به ماندن در شغل مي گردند. اگر پاداش هاي بيروني و دروني كه عملكرد شغلي مشروط به آن هاست، نيازها و ارزش هاي كاركنان را بر آورده سازند، رضايت شغلي كاركنان افزايش مي يابد و اگر اين پاداش ها، نيازها و ارزش ها را برآورده سازند، نتيجه نارضايتي خواهد بود. رضايت شغلي بالا به تعهد سازماني بيشتر و تمايل به پذيرش اهداف جديد و چالش ها منجر خواهد گرديد. اين رابطه ماهيت سيكلي مدل عملكرد بالا را روشن مي سازد. رضايت شغلي بالا از عملكرد بالا منتج مي شود، يعني اول عملكرد بالا حاصل و سپس به رضايت منجر مي شود و سپس با عملكرد بعدي به طور غير مستقيم به وسيله شدت تعهد سازماني و تمايل كاركنان به انجام كار در مسير اهداف جديد ارتباط خواهد يافت(مهداد، 1385).

**ح)-** **تئوري كامروايي نياز**[[19]](#footnote-19)**:** طبق اين نظريه اگر فرد آنچه را مي خواهد بتواند به دست آورد، خشنود مي شود. هر چه شخصي چيزي را بيشتر بخواهد، وقتي آن را به دست مي آورد خشنودتر خواهد شد و هنگامي كه آن را به دست نياورد ناخشنود مي شود در اين نظريه دو الگو مورد استفاده قرار گرفته است: 1- الگوي كاهشي 2- الگوي ضربه اي. هر دو الگو فرض مي كنند كه انگیزش شغلي تابعي است مستقيم، از درجه اي كه محيط با ساختار نيازهاي فرد هم خواني دارد. بر اساس الگوي كاهشي، انگیزش شغلي تابعي است مستقيم و منفي. از تفاوت ميان نيازهاي يك شخص و درجه اي كه محيط كار آن نيازها را فراهم مي كند. هر چه مجموع تفاوت با در نظر گرفتن همه نيازها بيشتر باشد، انگیزش كمتر است و هر چه تفاوت كمتر باشد، انگیزش بيشتر است. در الگوي ضربه اي، نيازهاي شخصي را در درجه اي كه شغل از عهده ارضاي آن بر مي آيد ضرب مي كنند، سپس حاصل ضرب ها را براي همه نيازها جمع مي كنند. مجموع اين حاصل ضرب ها نشان دهنده ي ميزان انگیزش شغلي فرد است (ایمانی، 1389).

**خ)- نظريه هالند:** هالند نظريه خود را بر مبناي دو اصل استوار نموده است:

1- انتخاب شغل و حرفه به نوع شخصيت فرد بستگي دارد.

2- انتخاب شغل و حرفه رابطه ي مستقيمي با طرز تلقي و گرايش فرد دارد.

معناي ضمني اين نظريه چنين است كه اگر فردي شغل خود را متناسب با صفات شخصيتي اش انتخاب كند و نسبت به اين شغل گرايش و نگرش مثبتي داشته باشد، از شغل راضي است و در غير اين صورت، از شغل خود رضايتي نخواهد داشت (ميردريكوندي، 1379).

د)- **نظريه ارزش**[[20]](#footnote-20)**:** اين نظريه مدعي است كه انگیزش شغلي به وسيله اين پديده تعيين مي گردد كه آيا شغل به فرد امكان حفظ ارزش هاي خصوصي و شخصي را مي دهد يا نه(تابش فر، 1392).

اين نظريه مي رساند كه اگر شغل با حفظ ارزش هاي خصوصي و شخصي شاغل سازگار باشد، او از شغل خود رضايت دارد. ولي چنانچه شغلش با ارزش هاي خصوصي او در تعارض و تناقض باشد، رضايت شغلي برايش حاصل نخواهد شد(ميردريكوندي، 1379).

**ذ)- نظريه بريل**[[21]](#footnote-21)**:** بريل معتقد است كه انسان طبيعي در انتخاب شغل نيازي به پند و سفارش ندارد، خود او فعاليتي را كه بايد دنبال كند را به نحوي حس مي كند. تغيير ضمني اين نظريه آن است كه اگر فرد با فكر و تصميم خود، شغلش را انتخاب كند، به طور طبيعي از آن رضايت خواهد داشت. اما اگر با اجبار و يا اضطرار آن را انتخاب كند، به احتمال قوي، از شغل خود ناراضي خواهد بود(خليل زاده، 1375).

**ر)- نظريه ويژگي هاي شغل**[[22]](#footnote-22)**:** نظريه ويژگي هاي شغل توسط ريچارد هاكمن و الدهام[[23]](#footnote-23)(1980و 1976)، ارائه گرديد. تحقيقي كه روي ميزان هاي عيني ويژگي هاي شغل كه با رضايت و توجه كاركنان همبسته بود. نظر پيشنهادي آنان اين بود كه ويژگي هاي معين مي تواند در رفتار و نگرش هاي مربوط به كار تأثير بگذارد، اما اين ويژگي ها همه كاركنان را با يك راه مشابه تحت تأثير قرار نمي دهد(امانی، 1392).

ويژگي هاي اصل شغل به وسيله هاكمن و اولدهام به شرح زير تعريف شده است:

1- تنوع مهارت: به نسبتي كه كارگران از مهارت ها و توانايي هاي مختلف در شغل استفاده مي كنند. يك شغل بيشتر چالش بر انگيز، يك شغل معني دار خواهد بود.

2- هويت وظيفه: يكپارچگي شغل يعني اين كه آيا آن شامل انجام يك واحد كامل كاري يا تكميل يك محصول شود يا فقط شامل يك جزء از يك محصول در خط توليد.

3- اهميت وظيفه: اهميت يك شغل براي زندگي و رفاه همكاران و يا مصرف كنندگان. براي مثال مكانيك يك هواپيما در زندگي انسان هاي بسياري تأثير دارد. بنابراين چنين شغلي بسيار پر اهميت تر است تا اشتغال در شغل كارمند دفتري اداره پست.

4- اختيار: ميزان استقلال كاركنان در برنامه ريزي و سازمان دهي كار.

5- باز خورد: ميزان اطلاعات دريافتي كاركنان درباره اثربخشي و كيفيت عملكرد شغلي آنها.

مشاغل مي توانند براي به حد اكثر رساندن اين ويژگي ها با روشي كه هرزبرگ ارائه داده است به شرح زير، دوباره طراحي شوند:

* تركيب نمودن وظايف كوچك و تخصصي به واحدهاي بزرگ تر. اين عامل سبب افزايش تنوع مهارت و هويت وظيفه مي گردد.
* مرتب كردن وظايف به واحدهاي كاري معني دار و طبيعي براي مسئول ساختن فرد در قبال واحد داراي هويت كه اين عامل هويت و اهميت وظيفه را افزايش مي دهد.
* دادن مسئوليت به افراد براي رفتار مستقيم با مراجعان و يا مصرف كننده نهايي. كه اين عامل تنوع مهارت، اختيار و بازخورد را افزايش مي دهد.
* دادن اختيار، مسئوليت و نظارت بر وظايف شغل به كاركنان. اين عامل تنوع مهارت، هويت وظيفه و اختيار را افزايش ميدهد.
* مهيا نمودن شرايطي براي كاركنان كه به طور منظم ياد بگيرند كه چگونه مي توانند شغل خود را بهتر انجام دهند. كه اين عامل بازخورد را افزايش مي دهد.

هاكمن و الدهام (1975) روش بررسي تشخيصي شغل[[24]](#footnote-24) را براي اندازه گيري سه جنبه اساسي نظريه ابداع نمودند: 1- ادراك كاركنان از ويژگي هاي شغل،2- سطح نياز كاركنان براي رشد و 3- رضايت شغلي(مهداد، 1385).

**ز)-** **نظريه نيازها**[[25]](#footnote-25)**:** اين نظريه به مقدار زيادي به نظريه ي سلسله نيازهاي مازلو نزديك است، تا جايي كه مي توان آنها را يكي به حساب آورد. البته ناگفته نماند كه نظريه نيازهاي مازلو عام تر است و انگیزش شغلي مي تواند در دايره و محدوده آن قرار گيرد. بر اساس اين نظريه نيازها، ميزان انگیزش شغلي هر فرد كه از اشتغال حاصل مي شود به دو عامل بستگي دارد: 1-آن مقدار از نيازهايي كه از طريق كار و احراز موقعيت مورد نظر تأمين مي گردد.و 2- آن مقدار از نيازهايي كه از طريق اشتغال به كار مورد نظر تأمين نشده باقي مي ماند. نتيجه اي كه از بررسي عوامل اول و دوم حاصل مي شود، ميزان رضایت و انگیزش شغلي فرد را معين مي كند(شفيع آبادي،1370).

اين نظريه رضامندي را تابعي از ميزان كام روايي و ارضاي نيازهاي فرد، شامل نيازهاي جسمي و روان شناختي مي داند، نيازها به عنوان احتياجات عيني انسان، كه در همه افراد مشابه است، تلقي مي شود، در حالي كه ارزش ها آرزوهاي فرد است كه از يك شخص به شخص ديگر فرق مي كند(تابش فر، 1392).

**ج)- نظريه انگيزشي پيشرفت**[[26]](#footnote-26)**:** از دهه ي 1950 نظريه انگيزش پيشرفت توسط ديويدمك كلند[[27]](#footnote-27) و همكارانش در حدي گسترده مورد مطالعه قرار گرفت، تحقيق آنان در چندين كشور انجام گرفت و نشان داد كه مديران سازمان هاي موفق نياز بسيار بالا به پيشرفت دارند(خلیل زاده، 1375).

مك كلند(1961) نشان داد كه رشد اقتصادي سازمان ها و جوامع مي تواند با سطح نياز به كاركنان سازمان ها و شهر وندان آن كشور رابطه داشته باشد. تحقيق مك كللند سه خصوصيت اصلي را براي افراد نيازمند بالا به پيشرفت مشخص نمود: 1- آنان طالب محيط هاي كاري هستند كه قادر به عهده داري مسئوليت براي حل مشكلات باشند. 2- آنان پذيراي مخاطره هاي محاسبه شده در حد متوسط اند: موقعي كه اهداف قابل دست يابي باشند، از موقعيت هاي مخاطره آميز شديد(با احتمال موفقيت اندك) و مخاطره اندك (احتمال موفقيت بسيار) گريزان اند. 3- آنان با شناخت مستمر و باز خورد از پيشرفتشان نياز دارند و مي خواهند بدانند كه چگونه كار مي كنند (عموزاده، 1386).

**چ)-** **نظريه جاذبه - وسيله - انتظارVIE**[[28]](#footnote-28) **:** اين نظريه توسط ويكتوروروم[[29]](#footnote-29)(1964) مطرح شده و مي گويد كه انتخاب هاي مردم بر انتظار مدركه آنها قرار دارد كه اگر آنها در يك راه معين رفتار نمايند پاداش هاي معيني را دريافت خواهند نمود. در محيط هاي كاري كاركنان راهي را انتخاب خواهند نمود كه به انجام كار در سطحي بپردازند كه نتيجه آن دريافت مزاياي بيشتر است. آنان اگر انتظار داشته باشند كه تلاش هايشان به بازده هاي مثبت مثل ترفيع و يا دستمزد بالاتر و يا اين بازده ها به ديگر بازده هاي مطلوب منجر خواهد گرديد، برانگيخته خواهند شد كه سخت تر كار كنند(امانی، 1392).

ارزش روانشناختي يا جذبه ي پاداش از فردي به فرد ديگر تغيير مي كند. به عبارتي ديگر، درك ما از اهميت بازده ها شدت آنرا به عنوان يك انگيزنده تعيين مي كند. يك حقوق بالا و مسئوليت افزايش يافته داراي جاذبه مثبت براي اغلب مردم است. شرايط كاري خطرناك داراي جاذبه منفي براي اكثر مردم است. بازده آن گونه كه ما انتظار داريم ممكن نيست خشنود كننده باشد. اين سطح انتظار ماست كه تعيين مي كند كه آيا ما براي بدست آوردن آن نتيجه سخت كار خواهيم نمود يا خير. سه وجه نظريه VIE به شرح زير با هم ارتباط دارند: اول، كاركنان بايد تصميم بگيرند كه آيا انتظار رفتارهاي شغلي معيني دارند، مثل به موقع آمدن سر كار، پيگيري روشهاي ايمني، يا افزايش بهره وري كه احتمال بسيار دارد منجر به بازده خاصي گردد (انتظار). دوم، كاركنان بايد تعيين كنند كه آيا آن بازده منجر به بازده هاي ديگر خواهد شد، براي مثال آيا ركورد توليد بالا منجر به جايزه خواهد شد(وسيله)، سوم، كاركنان بايد تصميم بگيرند كه آيا آن بازده ها براي بر انگيختن آنان به رفتار در سطح معين ارزش كافي دارند يا خير (جاذبه) (مهداد، 1385).

**ح)- نظريه هرزبرگ:** يكي از تئوري هاي قابل بحث طبيعت انسان توسط فردريك هرزبرگ[[30]](#footnote-30)(1966) پيشنهاد شد كه به عنوان تئوري دو عاملي[[31]](#footnote-31) يا انگيزشي- بهداشتي[[32]](#footnote-32) نيز ناميده مي شود. هرزبرگ پيشنهاد نمود كه بشر دو نياز اساسي دارد: 1- نياز دوري جستن از درد و بقاء 2- نياز رشد يافتن، بهبود و يادگيري. وي براي ارائه يك تئوري محتوايي از روش «بيان وقايع بحراني» استفاده نمود و مطالعه اي روي حدود 200 نفر حسابدار و مهندس شاغل در موسساتي واقع در محدوده ي پترزبورگ پنسيلوانيا انجام داد. او براي بدست آوردن اطلاعات، سؤالاتي به اين مضمون مطرح كرد: در طول زندگي كاري خود در سازمان در چه مورد و به چه علتي احساس رضايت و خشنودي عميق و شديد نسبت به سازمان داشته ايد؟ و همين طور چه موقع و به چه علتي به شدت ناراحت شده ايد؟، علت خشنودي و رضايت و عدم رضايت را ذكر كنيد؟ وي پاسخ هاي داده شده را مورد تجزيه و تحليل قرار داد و دلايل عدم رضايت و رضايت را استخراج نمود.او به اين نتيجه رسيد كه احساس هاي خوب عموماً مربوط به تجارب شغلي، محتواي شغلي و احساس هاي بد غالباً مربوط به محيط شغل مي شود. و به عبارتي رضايت شغلي به محتواي شغل و نارضايتي به محيط شغل مربوط مي شود. عوامل خشنود كننده را محرك ها و عوامل ناخشنود كننده را عوامل بهداشتي ناميد. عوامل بهداشتي در اصل بازدارنده و محيطي بوده و به تنهايي موجب انگيزش نمي شوند. بلكه توجه به آنها در سازمان از بروز نارضايتي جلوگيري مي كند و باعث بقاء فرد در سازمان مي گردد. عوامل و شرايطي كه فقدان آنها در درجه نخست موجب عدم رضايت مي شود ولي وجود و تأمين آنها باعث ايجاد انگيزه شديد و قوي نيست را عوامل بهداشتي يا حافظ وضع موجود مي گويند. تأمين اين عوامل تنها از عدم رضايت جلوگيري مي كند ولي وجود آنها موجد انگيزش نيست، اين عوامل به زعم هرزبرگ عبارتند از: امنيت شغلي، شرايط كار، مقام و منزلت و طرز تلقي كاركنان در مورد امور و ... وجود اين عوامل تنها حافظ وضع موجود بوده و كاركنان را در سازمان نگه ميدارد در غير اين صورت آنها دچار عدم رضايت شديد مي شوند كه سازمان را ترك گفته و موجوديت آنرا به مخاطره مي اندازند(ميردريكوندي، 1379). عوامل ديگر در ايجاد انگيزه مؤثرند، وجود اين عوامل در درجه نخست موجب رضايت و انگيزش افراد مي شود حال آنكه غيبت آنها تنها عدم رضايت ضعيفي را موجب مي شود. عدم رضايت در اين حالت از اين جهت خفيف است كه كاركنان قبلاً از عوامل گروه نخست برخوردار بوده و در سازمان ابقاء شده اند. بنابراين فقدان اين عوامل مترادف با عدم انگيزش تلقي مي شود. به نظر هرزبرگ عوامل مؤثر در ايجاد انگيزه عبارتند از: موفقيت كاري، شناخت و قدرداني از افراد و كار آنها، پيشرفت و توسعه شغلي و ...به عقيده هرزبرگ ممكن است رضايت شغلي افزايش يابد بدون اينكه عدم رضايت شغلي كاهش يابد و بر عكس. به هر حال به خاطر اينكه منابع رضايت شغلي (عوامل بر انگيزنده) و عدم رضايت شغلي (عوامل بهداشتي) مشخص هستند آسانتر است كه اثرات يك تغيير را در شرايط كاري پيش بيني كنيم تا در محتواي شغل(امانی، 1392).

**خ)- تئوري بودن، وابستگي و رشد(ERG):** نظريه انگيزشي كار ERG كه توسط كلايتون آلدرفر(1972)[[33]](#footnote-33) ارائه و توسعه يافت مربوط به نيازهاي سلسله مراتبي مزلو است. او سه نياز اساسي را بر مي شمارد. نيازهاي بودن[[34]](#footnote-34)، نيازهاي وابستگي[[35]](#footnote-35) و نيازهاي رشد[[36]](#footnote-36). اين نيازها شامل نيازهاي پيشنهاد شده مازلو است و مي تواند در داخل محيط كار بر آورده شوند. نيازهاي بودن، پايين ترين سطح نيازها، مربوط به بقاي جسماني است كه شامل نياز به غذا، آب، مسكن، سلامت جسماني سازمان مي تواند اين نيازها را از طريق دستمزد، مزاياي جنبي، محيط كاري ايمن و امنيت شغلي بر آورده سازد. نيازهاي وابستگي شامل تعامل با ديگران است و رضايت از اين روابط اجتماعي كه سبب حمايت عاطفي، احترام، شناخت و تعلق مي گردد. نيازهاي وابستگي در مشاغل مي تواند از طريق تعامل با همكاران و دوستان و در بيرون از شغل با خانواده و دوستان برآورده شود(امین شايان جهرمی، 1382).

نيازهاي رشد بر خود تمركز دارد، مثل نياز ما براي رشد شخصي و توسعه. اين نيازها مي تواند به نحو كامل بوسيله ي استفاده از مهارت هايمان و توانايي هايمان بر آورده شود. نيازهاي رشد شامل نيازهاي حرمت ذات و خود شكوفايي مزلو مي باشد. اگر در يك شغل چالش، اختيار و خلاقيت وجود داشته باشد مي تواند نيازهاي رشد را ارضا كند (مهداد، 1385).

نيازهاي ERG بر حسب سلسله مراتب مرتب نشده اند. همه اين نيازها مي توانند در يك زمان معين ما را تحت تأثير قرار دهند. بر آورده شدن يك گروه از نيازها به معني منجر شدن خود به خود به نياز سطح بالاتر نيست. به هر حال محروميت از نيازهاي وابستگي و رشد مي تواند به بازگشت به نياز بودن منجر شود. در حالي كه مزلو اعتقاد داشت يك فرد اصرار به بر آورد يك نياز خواهد داشت. آلدرفر[[37]](#footnote-37) مي گويد هنگامي كه يك فرد به دلايلي از بر آورد يك نياز منصرف گرديد. مجدداً توجهش را روي يك نياز اساسي تر متمركز خواهد نمود. بعنوان مثال اگر يك كارمند نتوانست در شغل خود حمايت عاطفي يا شناخت به دست آورد (نيازهاي وابستگي) ممكن است حقوق بالاتر و يا مراقبت هاي بهداشتي بهتر (نياز بودن) را به سطح پايين تر نيازها غيرممكن ولي در نظريه آلدرفر ممكن است. مزلو مي گويد: هنگامي كه يك نياز ارضاء گردد ديگر آن نياز چندان براي فرد بر انگيزاننده نيست. در مقابل آلدرفر مي گويد كه ارضاي يك نياز ممكن است شدت آنرا افزايش دهد. براي مثال اگر يك شغل به ميزان زيادي، چالش و خلاقيت را فراهم نمود، نياز رشد ممكن است قوي تر گردد و كاركنان را در جستجوي چالش هاي بيشتر و بزرگ تر هدايت كند(تابش فر، 1392).

**رضایت شغلی**

یکی از حیاتی ترین مفاهیم رفتاری در سازمان بحث رضایت شغلی[[38]](#footnote-38) می باشد. همواره اشاراتی راجع به چگونگی رضایت و عدم رضایت مطرح بوده و آن را به عنوان یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت یا عدم موفقیت شغلی قلمداد کرده اند. دانشمندان و عالمان علم مدیریت، بهره وری، غیبت از کار، جابجایی کارکنان و رضایت شغلی را از جمله متغیرهای اصلی در رفتار سازمانی قلمداد کرده اند (رابینز، 1388،ص36). در یک نگرش رضایت شغلی چیزی نیست جز فاصله بین مقدار مزایا و پاداشی که کارمند دریافت می کند و آنچه را که به باور خود می بایستی دریافت کند. اهمیت این متغیر در علوم رفتاری از آن جهت است که این متغیرها نشان دهنده نوعی نگرش است نه یک رفتار. رضایت شغلی مجموعه ای است از احساس های سازگار و ناسازکار که کارکنان با این احساسها به کار خودد می نگرند و به واقع رضایت از شغل را می توان به عنوان حالتی مطبوع و مثبت حاصل از ارزیابی شغلی یا تجارب شغلی تعریف کرد. رضایت شغلی یکی از متغیرهایی است که در جستجو برای درک نگرش ها و رفتارهای کارکنان در قبال سازمان های خود، بسیار مورد مطالعه قرار گرفته است. رضایت شغلی، میزانی که محیط کاری (یعنی شغل، همکاران و سرپرستی) نیازهای فرد را برآورده می کند را منعکس می کند. در این مطالعه، به رضایت شغلی به عنوان یک معیار کلی توجه می کنیم تا مجموعی از ابعاد فردی رضایت شغلی. این به حالت لذتبخش حاصل از شغل و تجربه کاری فرد اشاره دارد. یک مطالعه اخیر، بیشتر مبتنی بر روابط انسانی، ادعا کرده که افراد اگر شغلشان آنها را برای برآورده کردن نیازهایشان قادر سازد، آنها نگرش های شغلی مثبتی را ایجاد خواهد کرد. تئوری مازلو برای مدت زیادی تکیه گاه اصلی تئوری مدیریت بود. این تمرکزها بر درخواست فرد در ارضای سطوح نیازی خود، به ویژه با توجه به زندگی کاری فرد، به ما کمک می کرد تا نیازها و انگیزه های کارکنان را بهتر درک کنیم. رضایت شغلی، سطح احساس مثبت کارکنان به سازمان خود می باشد. در این مورد، اقدامات یا فعالیت های مدیران، رفتار سازمانی آنها را ارائه می کند. لاکه [[39]](#footnote-39)(1969) رضایت را به صورت یک احساس لذت در ارزیابی شغل یا دستیابی به هدف از نظر احساسی تعریف می کند. برای واضح سازی سازه متمایز رضایت شغلی و تعهد سازمانی، اگر کارکنان در بلندمدت در سازمان خود رضایت شغلی داشته باشند، برونداد رضایت به عنوان پی آمدی از تبادل موفق، برای مثال تعهد، نگریسته می شود. بنابراین، متغیرها می توانند رابطه میان رضایت و تعهدات را توصیف کنند. اهمیت دارد که بیان نگرش افراد سازمان بهتری را خلق می کند. برای مثال، مطالعه یون و ساه (2003) که روابط کاری با آگاهی اجتماعی و رضایت در کار و اعتماد به سازمان بر تعهد اثرگذار است (سائکو،2011،ص232).

نگرش می تواند به عنوان یک گرایش و آمادگی برای پاسخگویی مطلوب یا نامطلوب نسبت به اشیاء اشخاص، مفاهیم و یا هر چیز دیگر تلقی کرد . یکی از صاحبنظران علم مدیریت برآنست که «نگرش نظری است دربارۀ افراد، چیزها یا رویدادها ابراز می گردد و آن منعکس کننده نوع احساس فرد دربارۀ یک چیز می باشد. هنگامی که من می گویم «کارم را دوست دارم» نگرش خود را دربارۀ کارم ابراز می کنم. نگرش درست همانند ارزش[[40]](#footnote-40) نیست و در مقایسه با نگرش ارزش وسیع تر و پردامنه تر است و مفهوم جامع تری دارد، در حالی که ارزش و نگرش با هم تفاوت دارند ولی ارتباط آنها بسیار نزدیک است، برعکس ارزش نگرش ثبات کمتری دارد و به آن اندازه پایدار نیست، نگرش در سازمان از آن جهت اهمیت دارد که می تواند بر رفتار اثر بگذارد» (رابینز،1388 ،ص43).

**2-3-1) مفهوم رضایت از شغل**

تلقی رضایت شغلی به عنوان یک نگرش، نقطه اشتراک تمامی تعاریف رضایت شغلی در کتب رفتاری است. باید توجه داشت هنگامی که کارکنان به سازمانی می پیوندند، مجموعه ای از خواسته ها، نیازها، آرزوها و تجارب گذشته را با خود به همراه دارند که مجموع این عوامل، انتظارات شغلی را می آفریند. رضایت شغلی نشانی از همداستانی انتظارات شغلی فرد با پاداش هایی است که دریافت می دارد این توقعات و انتظارات هم از نظر شدت و هم از نظر کیفیت متفاوت است، زیرا افراد به جنبه های مختلفی از شغل ارج می نهند اگر نتایج دریافتی با توقعات آنها برابر یا بیشتر باشد انتظار این است که کارکنان از شغل خود راضی باشند. و اگر نتایج در حد توقعات آنها نباشد، نارضایتی دامن گیر سازمان خواهد شد و افراد ترجیح می دهند که بگونه ای این تعارض و نابرابری را حل کنند (حسینی, 1377 ،ص32). رضایت شغلی، میزانی که محیط کاری (یعنی شغل، همکاران و سرپرستی) نیازهای فرد را برآورده می کند را منعکس می کند.تعدادی مطالعات علمی در حمایت از رابطه میان رضایت شغلی و عملکرد شغلی انجام شده است. این پژوهش ها مشخص می کنند، کارکنانی که رضایت شغلی را تجربه کرده اند، احتمال بیشتری وجود دارد که بهره ور باشند و در شغل خود باقی بمانند. رضایت شغلی تجربه شده توسط کارکنان بر کیفیت خدماتی که ارائه می کنند، اثرخواهد گذاشت که به نوبه خود عملکرد شغلی آنها را تحت تأثیر قرار خواهد داد(ایسنبرگ و همکاران[[41]](#footnote-41)،2002،ص568).

**2-3-2) تعاریف رضایت شغلی**

تقریباً 35 سال از زمانی که رضایت شغلی، محققین اقتصادی، اجتماعی، روانشانسی، مدیریت بازرایابی و مطالعات سازمانی را مجذوب خود کرده است، می گذرد. رضایت شغلی به عنوان احساسات عاطفی که یک فرد به شغل یا موقعیتی دارد، تعریف می گردد. تعریف قابل قبول دیگر در ارتباط با رضایت شغلی این است که رضایت شغلی مجموع ارزیابی تمامی عناصر مجزای تشکیل دهنده یک شغل می باشد(لی[[42]](#footnote-42)،2006،ص58).

رضایت شغلی که رضایت کارکنان نیز نامیده می شود، تحت عنوان شادمانی و یا احساس مثبتی که از ارزیابی فرد از شغلش حاصل می شود، تعریف می گردد(ترتسا[[43]](#footnote-43)،2009،ص1438).

* رضایت شغلی، احساسات فرد نسبت به شغلش، همچنین جنبه های گوناگون آن می باشد(موگوتسی[[44]](#footnote-44)،2011،ص45).
* رضایت شغلی به عنوان احساس خوشحالی که از ارزیابی شغل ناشی می شود، یا واکنش احساسی نسبت به شغل تعریف می گردد(کوچروف و زاویالو[[45]](#footnote-45)ا،2010،ص225).
* رضایت شغلی به عنوان واکنش کارمند به آنچه که او از شغل دریافت می کند، یعنی محیط کاری، تعریف می گردد (گوردن[[46]](#footnote-46)،2011،ص194).
* لاک و لاسم (2004) عواملی که به رضایت شغلی کارکنان کمک می نمایند را ارائه نمودند که عبارتند از: وظایف شغلی، قدردانی، حقوق و دستمزد، ارتقا، شرایط شغلی، همکاران، سرپرست و مدیر(کیوکیو[[47]](#footnote-47)،2010،ص18).

به طور کلی رضایت شغلی عبارت است از احساسات و ادراکات فرد که در رفتارش با سایر افراد و گروه ها نمایان می شود. هرزبرگ تئوری دو عاملی را مطرح می نماید که «عوامل انگیزشی» بر انگیزاننده های درونی هستند که منجر به رضایت کارکنان می گردند. مانند طراحی شغل، قدرت و مشارکت. «عوامل بهداشتی» برانگیزاننده های بیرونی هستند که می توانند منجر به رضایت از سازمان ها گردند مانند پول مزایا و ارتباط با کارکنان و کارفرمایان.

**2-3-3) رضایت و انگیزش**

آبراهام مازلو بیان می کند که ابتدا باید نیازهای بیرونی برآورده شود، قبل از اینکه کارکنان به نیازهای درونی دست یابند. تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو، اهمیت تقدم برآورده شدن نیازهای بیرونی از طریق رفتار اکتسابی را تقویت می کند. هرگاه نیازهای بیرونی شان برآورده گردد، آنگاه کارکنان ترغیب می شوند تا به نیازهای درونی شان در سازمان دست یابند. سطح اول سلسله مراتب، *نیازهای فیزیکی*[[48]](#footnote-48) هستند، که شامل نیازهای اولیه برای بقا مانند غذا، اکسیژن و آب می باشد. هرگاه نیازهای فیزیکی برآورده گردند، آنگاه کارکنان ترغیب می شوند تا سایر نیازهایشان را برآورده سازند. سطح دوم *نیاز امنیت*[[49]](#footnote-49) درصدد آن است تا محیط کاری حفاظت شده و با ثباتی را برای کارکنان ایجاد نماید. سطح سوم، *نیاز به تعلق*[[50]](#footnote-50) شامل پذیرش و درک در روابط میان فردی با خانواده، دوستان، همکاران و مدیریت می باشد. سطح چهارم *نیاز به احترام*[[51]](#footnote-51) که از احترام به خود و وروابط کارآ با دیگران ناشی می شود. عزت نفس شامل ویژگی های شخصیتی مانند اعتماد به نفس، استقلال و موفقیت می شود. روابط کارآ با همکاران و مدیریت شامل ویژگی های شخصیتی مانند قدردانی پذیرش و سپاسگذاری می گردد. بالاترین سطح سلسله مراتب خودشکوفایی[[52]](#footnote-52) است که توانایی کارکنان در دستیابی به اهدافشان همراه با اهداف حرفه­ای و انسانی می­باشد (کلارک[[53]](#footnote-53)،2007،ص21). تئوری کیفیت آدامز رضایت شغلی را از طریق آورده ها (داده ها) و دریافتی های (ستانده ها) کارکنان به سازمان اندازه گیری می کند. تعادل میان داده ها و ستاده های کارکنان، تعیین کننده میزان رضایت و ترک شغل کارکنان می باشد. در ابتدا کارکنان آورده های خود را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی در اختیار سازمان قرار می دهند. این آورده ها شامل مقدار کار، تلاش، منابع، تجهیزات و به کارگیری از شرایط فیزیکی برای تولید محصولات و ارائه خدمات مورد تقاضا می شود. در عوض کارکنان انتظار دارند تا در ازای تلاش هایشان پاداش هایی مانند افزایش حقوق، قدردانی و یا هدایایی از مدیریت دریافت نمایند. مدیریت انتظار دارد که کارکنان در جهت دستیابی به سطوح بالای بهره وری، عملکرد و افزایش سودآوری به شرکت کمک نماید.

رضایت زمانی ایجاد می شود که پاداش ها بر مبنای میزان وقت و انرژی که کارکنان برای انجام مسئولیتهای کاریشان صرف می نمایند، دریافت شوند. بنابراین، بی عدالتی میان آورده ها و ستانده های کارکنان منجر به نارضایتی می گردد(کلارک[[54]](#footnote-54)،2007،ص21).

در نظریه انتظار ورم چنین استدلال می شود که گرایش به نوعی عمل یا اقدام در جهتی مشخص در گرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص بوده و نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل است. این نظریه شامل سه متغیر یا رابطه می شود. که از این قرارند:

1. رابطه بین تلاش و عملکرد فردی: درجه یا میزانی که پاداش های سازمانی می توانند نیازها یا اهداف شخصی فرد را تأمین کنند و همچنین میزان جذابیت یا جالب بودن پاداش ها
2. رابطه بین عملکرد و پاداش: میزان یا حدود باور فرد، مبنی بر این که سطح معینی از کار به نتیجه، دستاورد یا پاداش مورد نظر می انجامد.
3. رابطه بین پاداش و اهداف شخصی: از دیدگاه یا نظر فرد، مقدار کوشش یا تلاشی که احتمالاً به عملکرد معینی می انجامد (رابینز، 1389،ص42).

سیلوستر (2002) نیز بیان نمود که رضایت شغلی احساسی است که وفاداری کارکنان به سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد.

**2-3-4) اثرات رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان**

تعدادی مطالعات علمی در حمایت از رابطه میان رضایت شغلی و عملکرد شغلی انجام شده است. این پژوهش ها مشخص می کنند، کارکنانی که رضایت شغلی را تجربه کرده اند، احتمال بیشتری وجود دارد که بهره ور باشند و در شغل خود باقی بمانند. رضایت شغلی تجربه شده توسط کارکنان بر کیفیت خدماتی که ارائه می کنند، اثرخواهد گذاشت که به نوبه خود عملکرد شغلی آنها را تحت تأثیر قرار خواهد داد (ایسنبرگ و همکاران،2012).

گردش توجه مدیران به موضوع رضایت شغلی، محور اثراتی است که بر عملکرد کارکنان دارد و این دیدگاهی است که پژوهشگران متوجه آن شده اند. بنابراین، به تحقیقات زیادی بر می خوریم که هدف از اجرای آنها سنجش اثرات رضایت شغلی کارکنان بر بازدهی، غیبت و جابه‏جای آنان است.

نخستین دیدگاهی که دربارۀ رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد وجود دارد، می توان در این جمله خلاصه کرد: «بازدهی کارگر یا کارمند شاد و سرحال زیاد است» (رابینز، 1389،ص87).

اسکیلدسن و ناسلر[[55]](#footnote-55) در سال 2000 پژوهشی با عنوان «محرک های مدیریتی رضایت و وفاداری کارکنان» انجام داده اند. هدف مطالعه ایشان نخست ایجاد یک مدل ساختاری بود که رابطه علی میان سیستم های فرعی مدیریت منابع انسانی، رضایت و وفاداری کارکنان، و نیز عملکرد شرکت را توصیف کند. دومین هدف پژوهش این دو، آزمون تجربی این مدل ساختاری از طریق یک بررسی انجام شده میان 670 نفر از مدیران منابع انسانی بود که در آن 215 نفر پاسخ گفتند. این مدیران از شرکت های خصوصی و دولتی در بخش های مربوط بودند.

برمبنای نظریه سیستم های فرعی[[56]](#footnote-56) گلاسل و لیوگود[[57]](#footnote-57) (1997)، یک سازمان از سه سیستم فرعی زیر تشکیل می شود: سیستم فرعی فرهنگی، سیستم فرعی اجتماعی، و سیستم فرعی فنی.

سیستم فرعی فرهنگی، دربرگیرنده هویت و سیاست های کلی سازمان است. در حوزه بحث مدیریت منابع انسانی، این سیستم فرعی به معنای ارزش ها و ویژگی های فرهنگی است که خواه آشکار باشند یا ضمنی، نحوه برخورد با افراد داخل سازمان را هدایت می کنند.

سیستم فرعی اجتماعی، به معنای ساختار سازمان، دانش و مهارت ها، و نیز حیطه کنترل/مسوولیت می­باشد. در حوزه بحث مدیریت منابع انسانی، این سیستم فرعی به هر آن چه که به سیستم مدیریت رسمی و نیز شایستگی و شیوه مدیران در سازمان مربوط است، اشاره دارد(همان منبع،ص88).

سومین و آخرین سیستم فرعی به جنبه فنی سازمان مربوط است. این سیستم فرعی دربرگیرنده مواردی نظیر فرآیندهای فردی و دارایی های فیزیکی و مالی می باشد. در حوزه بحث مدیریت منابع انسانی، این سیستم فرعی اقداماتی را شامل می شود که معمولا با اصطلاح قدیمی­تر "مدیریت کارکنان" همراه است، و همه مسائل قراردادی میان کارفرما و کارکنان را دربرمی­گیرد. از منظر کارکنان، این سیستم های فرعی، زمینه فرهنگی که شغل در آن به انجام می رسد، و شرایطی که کارکنان برای به عهده گرفتن شغل بر آن توافق کرده اند را توصیف می­کند. رضایت کارکنان، خشنودی و کامیابی است که کارکنان از شغل شان به دست می آورند؛ به این معنا که آیا از رفتن به سر کار خشنود هستند، شغل شان را معنادار ادراک می­کنند، یا شغل شان تاثیر جسمانی یا روانی منفی بر ایشان دارد یا خیر. هر جنبه ای که به تاثیر شغل بر کارکنان مرتبط می شود، به همراه ادراکی که کارکنان از سازمان/ شغل دارند در تعریف رضایت کارکنان شامل می­شود. وفاداری کارکنان مفهومی است که بیشتر اقدام- محور است، زیرا با رفتار کارکنان سر­و کار دارد. این مفهوم، مواردی نظیر این که آیا کارکنان متعهد هستند و در مقابل کارشان احساس مسوولیت فردی دارند، و این که آیا تمایل دارند دنبال شغل دیگری بگردند یا خیر را دربرمی­گیرد . مدیریت منابع انسانی در پی تامین رضایت ذینفعان چندگانه است. مطالعات متعددی نشان داده اند که برای عملکرد مالی برتر و در نتیجه رضایت سهامداران، یک سیستم موثر مدیریت منابع انسانی ضروری است. این بدین خاطر است که یک سیستم موثر منابع انسانی سازمان را قادر می­سازد کارکنان با انگیزه و برخوردار از شایستگی های لازم برای دستیابی به عملکرد مالی برتر را جذب کرده و محافظت نماید. این ارتباط میان وفاداری کارکنان و عملکرد نیز در چندین مطالعه مورد تایید قرار گرفته است. برای این که کارکنان وفادار شوند، سازمان باید قادر باشد رضایت آن ها را برآورده سازد. بنابراین میان مدیریت منابع انسانی، رضایت و وفاداری کارکنان، و عملکرد شرکت رابطه وجود دارد ­(رابینز، 1389،ص87).

**2-3-5) رابطه مدیر با کارمند**

روابط کارکنان با مدیر یکی از عوامل اثرگذار بر رضایت شغلی کارکنان در این تحقیق مدنظر قرار گرفته است. معمولاً در تحقيقاتى كه در خصوص ارتباط بين مشاركت كاركنان و رضايت شغلى صورت گرفته، وجود رابطه مستقيمى بين اين دو متغيّر محرز گرديده است. منظور از مشاركت كاركنان، كليه اقداماتى است كه ميزان نفوذ مسؤوليت كاركنان را در فرايند تصميم­گيرى، از طريق نمايندگى مناسب در سطوح گوناگون سازمان افزايش مى دهد و هدف از آن نيز اين است كه از طريق دخالت دادن كاركنان در فرايند تصميم گيرى، از ميزان برخوردها و تعارضات موجود بين مديران و كاركنان كاسته شود و طرفين با داشتن حق و فرصت مساوى براى تبادل نظر و تصميم گيرى درباره مسائل سازمانى، خود را متعلق به گروه واحدى بدانند كه در جهت تحقق هدف هاى مشترك فعاليت مى­كنند. بنابراین، رابطه مدیر با کارمند، اگر به صورت مشارکتی باشد و کارمند رابطه خوبی با مدیر خود داشته باشد، رضایت بیشتری از کار خود و نگرش مثبتی به محیط کاری و ماهیت کار خود پیدا می کنند (پیریایی و ارشدی، 1391 ،ص80).

**2-3-6) امنیت شغلی**

در مفهوم امنيت شغلي موضوعاتي چون تغييرات شغلي، از دست دادن شغل، عدم دستيابي به شغل مناسب گنجانده شده است. بنابراین به اعتقاد روان شناسان صنعتی و سازمانی، امنیت شغلی یکی از عوامل بوجودآورنده رضایت شغلی است(پیریایی و ارشدی, 1391،ص83). بعضی شرکت ها امنیت شغلی را اینگونه بیان می کنند که آنها نهایت تعهد به حفظ شغل افراد را دارند ولی آن را تضمین نمی کنند(جدی و زنجانی،1379،ص5).

نیازهای تأمینی کاملا آشکار و در بین اغلب مردم بسیار متداول اند. همه ما میل داریم از آسیبهای زندگی نظیر تصادف، جنگها، امراض، و بی ثباتی اقتصادی و شغلی در امان باشیم. از این رو افراد و سازمانها علاقه مندند که تا اندازه ای اطمینان فراهم کنند که از این قبیل فاجعه ها حتی الامکان مصون خواهند بود.امنیت شغلی یکی از دغدغه های مهم کارکنان سازمانها است که قسمت زیادی از انرژی روانی کارکنان صرف آن می شود و گاهی اوقات برای کارکنان و سازمانها مشکل آفرین است. در عصر حاضر امنیت شغلی از دیدگاه نوینی موردتوجه است و آن توجه به امنیت شغلی ازطریق تواناسازی و پرورش انسانها است . در مفهوم جدید امنیت شغلی سازمانها بایستی به افرادوابسته شوند، یعنی سازمانها بایستی بستر لازم برای تواناسازی کارکنان خود را در ابعادتخصصی ، جسارت عملی ، تجربه آموزی ،رضایت شغلی ، رفتاری ، ارتباطی ، تفکر و وجدان کار فراهم کنند تا کارکنان بتوانند انتظارات تخصصی و اجتماعی سازمان را برآورده و در عین حال امنیت شغلی خود را نیز فراهم نمایند. اﻣﻨﻴﺖ ﺷﻐﻠﻰ ﻋﺒﺎرت اﺳﺖ از اﺣﺴﺎس داﺷﺘﻦ ﻳﻚ ﺷﻐﻞ ﻣﻨﺎﺳﺐ و اﻃﻤﻴﻨﺎن از ﺗﺪاوم آن در آﻳﻨﺪه و ﻓﻘﺪان ﻋﻮاﻣﻞ ﺗﻬﺪﻳﺪﻛﻨﻨﺪه ﺷﺮاﻳﻂ ﻣﻨﺎﺳﺐ ﻛﺎرى در آن ﺷﻐﻞ و ﺑﻪ اﻧﺘﻈﺎرات ﺷﺨﺺ از آﻳﻨﺪه ﺷﻐﻠﻲ ﻣﻄﻠﻮب ﻫﻢﭼﻮن ﻓﺮﺻﺖﻫﺎي ارﺗﻘﺎ در ﻛﺎرراﻫﻪ در ﻃﻮﻻﻧﻲ ﻣﺪت اﺷﺎره دارد. اﮔﺮ ﻓﺮدي اﺣﺴﺎس ﻛﻨﺪ ﻛﻪ داراى ﺷﻐﻞ ﻣﻨﺎﺳﺒﻰ اﺳﺖ و اﻃﻤﻴﻨﺎن داﺷﺘﻪ ﺑﺎﺷﺪ ﻛﻪ ﺗﺎ ﭘﺎﻳﺎن دوران ﺧﺪﻣﺖ در آن ﺷﻐﻞ ﺑﻪ ﻛﺎر اداﻣﻪ ﺧﻮاﻫﺪ داد و از ﻃﺮف ﺷﺨﺺ ﻳﺎ ﻋﻮاﻣﻠﻰ ﺑﻪ ﺟﻬﺖ اﻳﻔﺎى ﻣﻨﺎﺳﺐ ﻧﻘﺶﻫﺎ و وﻇﺎﻳﻒ ﺷﻐﻠﻰ ﺧﻮد ﻣﻮرد ﺗﻬﺪﻳﺪ واﻗﻊ ﻧﻤﻲﺷﻮد، داراى اﻣﻨﻴﺖ ﺷﻐﻠﻰ اﺳﺖ. ﺑﻪﻋﺒﺎرﺗﻲ، اﺣﺴﺎس اﻣﻨﻴﺖ ﺷﻐﻠﻰ ﺑﻪﺣﺎﻟﺘﻰ ﮔﻔﺘﻪ ﻣﻲﺷﻮد ﻛﻪ ﺑﺮآﻳﻨﺪ ارزﻳﺎﺑﻰ ﻓﺮد از ﺷﺮاﻳﻂ ﻓﺮدى، ﺳﺎزﻣﺎﻧﻰ و ﻣﺤﻴﻄﻰ، او را ﺑﻪ اﻳﻦ ﻧﺘﻴﺠﻪ ﻫﺪاﻳﺖ ﻛﻨﺪ ﻛﻪ ﻋﺎﻣﻞ ﺧﺎﺻﻰ اﻣﻨﻴﺖ ﺷﻐﻠﻰ وى را ﺗﻬﺪﻳﺪ ﻧﻤﻰﻛﻨﺪ و او ﻣﻰﺗﻮاﻧﺪ ﺑﻪ ﺗﺪاوم اﺷﺘﻐﺎل ﺧﻮد اﻃﻤﻴﻨﺎن داﺷﺘﻪ ﺑﺎﺷﺪ (پیریایی و ارشدی, 1391،ص83).

**2-3-7) فرآیند ارزیابی عملکرد**

ارزيابي عملكرد و به طور كلي تر مديريت عملكرد فرايندي است كه از طريق آن ميتوان اطلاعات مفيد و سودمندي در خصوص چگونگي انجام موثر كارها براي تقويت رفتارهاي مثبت و حذف رفتارهاي نامناسب و غير ضروري به دست آورد. ارزيابي عملكرد علاوه بر فراهم كردن بازخورد اطلاعاتي ، كاركردهاي مهم ديگري دارد كه يكي از آنها تعيين نيازهاي آموزشي و توسعه منابع انساني است. برخي از متخصصان علوم مديريتي، بر اين اعتقاد هستند كه بين مديريت عملكرد و ارزيابي عملكرد تفاوتي كه وجود دارد اين است كه مديريت عملكرد جنبه كيفي داشته و در برگيرنده كل چرخه عملكرد ميباشد كه هدف اصلي آن بهبود مستمر عملكرد است در حاليكه ارزيابي عملكرد جنبه كمي داشته و نتايج و پيامدهاي ارزيابي را به مقادير قابل محاسبه تبديل مي نمايد. اینکه کارکنان از فرآیندی که توسط آن عملکردشان ارزیابی می­شود، آگاه باشند، رویه های آن را منصفانه تلقی کنند و از آن رضایت داشته باشند، بر میزان رضایت آنها از شغل می افزاید(ایران پور،1391، ص63).

**2-3-8) رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتری**

وقتی شرکتها به دنبال یافتن راههای بهبود در ارائه خدمات به مشتری می افتند، معمولا سعی می کنند امکانات بیشتری در اختیار مشتری قراردهند و نیازهای آنان را سریعا برطرف سازند. اما سازمانهای هوشمند و آینده نگر قبل از هر اقدامی در نحوه رفتار و ارتباط با کارکنان تجدید نظر می کنند و در گام اول آنا را راضی نگه می دارند. مطالعات نشان می دهد رضایت کارکنان یعنی رضایت مشتری. تحقیقات ثابت می کند کارکنان خرسند تعهد بیشتری نسبت به سازمان و مشتریان احساس می کنند. کارکنانی که از کارشان راضی اند به احتمال زیاد برای کارفرما موفقیت به ارمغان می آورند. آنان برای رسیدن به موفقیت تلاش و جدیت بیشتری به خرج می دهند و سعی می کنند سطح کیفیت خدمت رسانی به مشتری را ارتقا دهند(ماهنامه انصار،1391،ص2).

**2-4) عوامل تعیین کننده رضایت شغلی**

عوامل زیر در صحنه رضایت شغلی نقش مهمی را ایفا می کنند:

**2-4-1) کارهایی که هماورد طلب هستند:** افراد مشاغل ، پست هایی را ترجیح می دهند که بتوانند باتوجه به فرصتهایی که در آنجا پیش می آید از توانایی ها و مهارتهای خود استفاده کنند و درنهایت دستاوردهای موفقیت آمیز خود را آزادانه به نمایش بگذارند. این ویژگی شغلی را هماوردطلبی اندیشه ای یا چالشگری فکری می نامند. کارهایی که هماوردطلب نباشند باعث کسالت فرد می شوند، و ازسوی دیگر، اگر چالشگری شغلی بسیارزیاد باشد باعث خواهد شد که کارگر یا کارمند مستاصل شود و احساس سرخوردگی ، ناکامی و شکست به وی دست دهد. درمواردی که کار، ازنظر چالشگری یا هماوردطلبی ،حالت افراط و تفریط نداشته باشد،شادی آفرین و رضایت بخش می گردد(ساعت­چیان­و همکاران،1390،ص32).

**2-4-2) یکسانی حقوق و مزایا**

افراد دوست دارند که سیستم پرداخت و سیاست ارتقاء عادلانه ، بدون ابهام و مطابق با انتظاراتشان باشد. باتوجه به نوع شغل، و سطح مهارت فرد(ومیزان حقوقی که درآن جامعه پرداخت می شود) اگرمیزان حقوق و مزایا معقول و عادلانه باشد، رضایت شغلی به بارخواهد آورد. بدیهی است که هرکس به هرقیمتی در پی کسب پول برنخواهد آمد. بسیاری از افراد آگاهانه و از روی میل می پذیرندکه پول کمتری بگیرند ولی میخواهند درجایی کارکنند که باب میلشان باشد یا درجاهایی که احساس می کنند تبعیض کمتر است. برخی هم ترجیح می دهند ساعات کمتری کارکنند. ولی رمز اصلی در راه مرتبط ساختن میزان حقوق با رضایت شغلی درکل مبلغی که شخص دریافت می کند نیست، بلکه این امر در گروه پنداشت، برداشت یا درکی است که فرد از رعایت انصاف و عدالت در سازمان دارد. به همین شیوه، کارکنان دوست دارند که سازمان در عمل و اجرای سیاست های مربوط به حقوق ،پاداش و ارتقای آنان عدل و انصاف را رعایت نماید. سیاست ارتقای سازمان باعث می شودکه کارکنان برای رشد و پیشرفت ،فرصت هایی به دست آورند، مسئولیتهای بیشتری بپذیرند و به درجات عالی تر اجتماعی برسند. بنابراین، کسانی که چنین بیندیشند سیاست حقوق و مزایا و ارتقای اعضای سازمان بر پایه عدل و انصاف گذاشته شده است، احتمالا رضایت شغلی بیشتری خواهند داشت. (همان منبع،ص33).

**2-4-3) شرایط مناسب کاری**

از نظر راحتی شخصی و داشتن تشکیلات و تسهیلات مناسب برای انجام کارها،محیط کار نقش و اهمیت زیادی دارد. نتایج تحقیقات نشان می دهد که کارکنان، محیطی را ترجیح می دهند که خالی از خطر و بدون ناراحتی باشد. بنابراین مقدار نور، سروصدا و سایر عوامل محیطی نباید به حد افراط کم یا زیاد باشد. ازاین گذشته ، بیشتر کارکنان ترجیح می دهند که محل کار به خانه شان نزدیک باشد و دستگاهها و ماشین آلات بسیارجدید و مناسب داشته باشند(همان منبع ،ص32).

**2-4-4) همکاران مساعد**

ره آورد فرد از کاری که انجام میدهد چیزی بیش از مقداری پول یا سایر دستاوردهای ملموس است. ازنظر بیشتر کارکنان ،محیط کار باید نیازهای اجتماعی فرد را تامین کند. بنابراین، هیچ جای شگفتی نیست که داشتن همکاران صمیمی و یکدل موجب افزایش رضایت شغلی شود. نتیجه تحقیقات نشان می دهدکه اگر رییس واحد (از نظرکارکنان) صمیمی باشد، افرادرا درک نماید، به عملکردخوب پاداش نیکو بدهد، به نظرها و دیدگاههای کارکنان احترام بگذارد و درنهایت به افراد توجه کند، رضایت شغلی افزایش خواهد یافت.

**2-4-5) تناسب شغل بافرد**

بر اساس نظریه هالند تناسب زیاد بین شخصیت و شغل موجب افزایش رضایت شغلی فرد می گردد. اصولا هالند اینگونه استدلال می کرد: اگر افراد از نظر شخصیت متناسب با شغل یا حرفه ای باشند که انجام می دهند، متوجه خواهند شد که برای انجام وظیفه ای که به آنها محول شده ، از استعدادها و توانایی های لازم برخوردارند و از این رو، آنها موفق تر خواهند بود و به سبب همین موفقیت ، رضایت شغلی آنان بیشتر خواهد شد(همان منبع،ص32).

**2-6-1) پژوهش های داخلی**

1. تحقیقی با عنوان" مقایسه تعهد سازماني و رضايت شغلي كاركنان و رضايت ارباب رجوع در مراکز درمانی دارای مدیریت کیفیت جامع با سایر مرکزدرمانی" توسط عسگری و علیپور تکامجانی در سال1391 در كشور ايران انجام شد. نتايج حاصل از اين تحقيق نشان داد كه بین تعهد سازمانی کارکنان مراکز درمانی دارای سیستم مدیریت کیفیت جامع و سایر مراکز درمانی تفاوت وجود دارد. میانگین رضایت شغلی کارکنان مراکز دارای سیستم مدیریت کیفیت جامع از میانگین رضایت شغلی سایر مراکز درمانی بیشتر است. میانگین تعهد سازمانی کارکنان زن و مرد درمراکز درمانی دارای سیستم کیفیت جامع بیشتر از میانگین تعهد سازمانی کارکنان زن و مرد سایر مراکز درمانی بیشتر و تفاوت دو میانگین از نظر آماری معنادار است.
2. تحقيقي با عنوان "تبيين رابطه سبك هاي مديريت تعارض (بين فردي) با روحيه و رضايت شغلي مربيان ورزشي اداره تربيت بدني شهر اروميه" توسط سيدعامري در سال 1388 انجام شد . نتايج اين پژوهش مبين آن است كه بين كاربرد سبك هاي مديريت تعارض با كيفت روحيه و رضايت شغلي مربيان ورزشي رابطة معني داري وجود دارد؛ لذا توجه به شيو­ه­هاي اثربخش مديريت تعارض بين فردي، رضايت شغلي و روحية مربيان ورزشي شاغل در ادا­ره­ها­ي تربيت بدني را ارتقاء مي دهد.
3. تحقيقي با عنوان "مقايسه رابطه رضايت شغلي و تعهد سازماني در بين اعضاي هيات علمي و كاركنان دانشگاه آزاد اسلامي" توسط قمري در سال 1390 انجام شد. بين تمامي مولفه هاي رضايت شغلي و تعهد سازماني اعضاي هيات علمي و كاركنان رابطه مثبت وجود دارد. رابطه رضايت شغلي و تعهد سازماني در بين اعضاي هيات علمي و كاركنان متفاوت نيست. ميزان رضايت شغلي و تعهد سازماني اعضاي هيات علمي و كاركنان متفاوت نيست.
4. تحقیقی با عنوان "وفاداري كاركنان در تعامل با وفاداري مشتريان صنايع خدماتي" در سال 1390 توسط قره چه و دابوئیان انجام شد. نتایج به دست آمده نشان می دهد که وفاداری کارکنان و وفاداری مشتری ، قویا به هم وابسته اند. همچنین بین وفاداری کارکنان و کیفیت خدمات، کیفیت خدمات و رضایت مشتری و رضایت مشتری و وفاداری مشتری ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.
5. تحقیقی با عنوان "ارتباط بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب" در سال 1390 توسط ساعت چیان و همکاران انجام شد. یافته های تحقیق نشان داد که بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی هنجاری با کیفیت خدمات کارکنان فدراسیون های منتخب ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. اما بین تعهد سازمانی عاطفی و تعهد سازمانی مستمر با کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب رابطه معناداری وجود ندارد. لذا میتوان گفت از طریق برنامه ریزي براي افزایش رضایت کارکنان و کمک به القاي حس تعلق آنها به سازمان، خدمات مناسبتري را براي مشتریان داخلی و خارجی سازمان ارائه کرد.
6. تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه ابهام و تعارض نقش با خشنودی و دلبستگی شغلی" در سال 1390 توسط مهرابی زاده و طالب زاده انجام شد. نتایج نشان داد که بین هریک از متغیرهای ابهام وتعارض نقش با هریک از متغیرهای خشنودی شغلی و دلبستگی شغلی رابطه منفی معنی داری وجود دارد.
7. - شريف خليفه سلطاني و همکاران (1391) در مقاله ای با عنوان بررسي ارتباط بين مشارکت در تصميم گيري، آزادي عمل و رعايت عدالت با ارتقا انگيزه کار معلمان نتیجه گرفتند که: چنان چه خواهان ارتقاء انگیزه معلمان و جذب نیروهای کارآمد در آموزش و پرورش هستیم، باید تدابیری فراهم آوریم که بر اساس آنها رضایتمندی افراد در سطوح گوناگون فراهم شود. همچنین بی توجهی به سایر عوامل آموزشی و پرورشی، آموزش و پرورش را از اثربخشی و توسعه دهندگی باز می دارد.
8. - اکرامی و همکاران(1389) در پژوهشی با عنوان ارزيابی مشارکت کارکنان در تصميم‌گيری مديران، نشان دادند که: ميزان مشارکت کارکنان در تصميم گيری مديران، کمتر از سطح متوسط است؛ به غير از متغيرهای جنسيت و پست سازمانی، متغيرهای تحصيلات، سن و تجربه خدمتی کارکنان با مشارکت آنها در تصميم گيری مديران رابطه ندارد.
9. - خورشیدی و همکاران(1389) در مقاله ای به بررسي عوامل موثر بر تقويت انگيزه شغلي مديران از ديدگاه مديران آموزشي، معلمان، کارشناسان حوزه ستادي و مديريتي آموزش و پرورش و متخصصان آموزش و پرورش و تربيت پرداخته اند. نتايج تحليل عاملي بيانگر آن بود که عوامل موثر بر تقويت انگيزه شغلي مديران مشتمل بر عامل اول؛ خودشکوفايي با بیست و هشت شاخص، عامل دوم؛ عامل اجتماعي با بیست و دو شاخص، عامل سوم؛ عزت نفس با هفده شاخص، عامل چهارم؛ خصوصيات مطلوب شغلي با چهار شاخص، عامل پنجم؛ فيزيولژيک با چهار شاخص و عامل ششم؛ اغتناي شغل با چهار شاخص مشخص شد. در نهايت اين شش عامل %68 واريانس کل انگيزش مديران را تبيين مي کردند.
10. *-* گل پرور و واثقی(1389) در مقاله ای به بررسيرابطه بین مشارکت در تصمیم گیری با تنش شغلی با توجه به نقش میانجی عدالت رویه ای و بی اعتمادی بین فردی پرداختند. داده ها از طریق ضریب همبستگی پیرسون، الگوسازی معادله ساختاری، تحلیل رگرسیون میانجی و آزمون سوبل مورد تحلیل قرار گرفتند. نتیجه ی الگو سازی معادله ساختاری نشان داد که مشارکت در تصمیم گیری، 4/6 درصد از واریانس عدالت رویه ای را تبیین می کند، اما با بی اعتمادی بین فردی دارای رابطه ی معنی داری نیست. عدالت رویه ای نیز، 3/17 درصد از واریانس بی اعتمادی بین فردی را و عدالت رویه ای و بی اعتمادی بین فردی، 24/1 درصد از واریانس تنش شغلی را تبیین نمودند. تحلیل میانجی نشان داد که عدالت رویه ای، متغیر میانجی کامل در رابطه مشارکت در تصمیم گیری با بی اعتمادی بین فردی و تنش شغلی است. اما بی اعتمادی بین فردی در رابطه عدالت رویه ای با تنش شغلی، نقش یک متغیر میانجی پاره ای را ایفاء می نماید.
11. - امام قلي زاده و همکاران (1388) در پژوهشی با عنوان بررسي رابطه بين ميزان مشارکت کارکنان در تصميم هاي سازماني و توانمندسازي آنان در شرکت مخابرات استان مازندران، نشان دادند که: ارتباط معنادار بين مشارکت کارکنان در تصميم گيري ها و توانمندسازي آنان وجود دارد. هم چنين ضريب همبستگي بين ميزان مشارکت کارکنان و توانمندسازي آنان نشان دهنده ارتباط قوي بين اين دو متغير مي باشد.
12. - خدیوی و همکاران(1388) پژوهشی با عنوان رابطه انگيزه پيشرفت مديران با ميزان مشاركت دبيران در تصميم گيري دبيرستان هاي شهرستان اروميه در سال تحصيلي 89-1388، انجام دادند. که نتايج تحليل داده ها نشان داد بين انگيزه پيشرفت مديران و مشاركت دبيران همچنین بين سن مديران و انگيزه پيشرفت آنان همبستگي مستقيم معني داري وجود دارد. اما بين سابقه خدمت مديران و سابقه مديريت مديران با انگيزه پيشرفت آنان همبستگي معني دار نبود.
13. - پوشنه و همکاران(1387) پژوهشی با عنوان شناسايي عوامل كاهش دهنده انگيزه معلمان و ارائه راهكارهاي برون رفت از وضعيت كنوني انجام دادند. که نتايج تحليل داده ها نشان داد بطور كلي ميزان رضايت شغلي معلمان از حد متوسط بالاتر است و بين رضايت شغلي معلمان مرد وزن تفاوت معناداري يافت نشد و همچنين بين معلمين با پايه هاي تدريسي مختلف و با سابقه تدريس مختلف در رضايت شغلي تفاوتي مشاهده نشد. اما در خرده عوامل بهداشتي و خرده عوامل انگيزشي بين معلمان مرد وزن تفاوت هايي يافت گرديد.
14. - اشجع (1387) پژوهشی با عنوان رابطه مشاركت در تصميم گيري و اعتماد با رفتار مدني سازماني، هويت و عدالت سازماني در مجتمع فولاد مباركه اصفهان انجام داد. يافته هاي حاصل حاكي از آن بود كه رابطه ها در موارد زير مثبت و معنادار بوده اند: مشارکت در تصميم گيري با اعتماد به سرپرست، رفتار مدني سازماني، هويت سازماني، عدالت رويه اي، و عدالت توزيعي اعتماد سازماني با اعتماد به سرپرست، عدالت رويه اي، و عدالت توزيعي اعتماد به سرپرست با رفتار مدني سازماني، هويت سازماني، عدالت رويه اي و عدالت توزيعي، ولي رابطه هاي بين اعتماد سازماني با مشارکت در تصميم گيري، رفتار مدني سازماني و هويت سازماني، معنادار نبود. در نتايج تحليل رگرسيون همزمان و گام به گام نيز متغيرهاي پيش بين قادر به پيش بيني متغيرهاي ملاك بودند. در مقايسه متغيرهاي پژوهش با توجه به متغيرهاي جمعيت شناختي، كاركنان اداري و فني در متغيرهاي اعتماد به سرپرست، اعتماد سازماني، و عدالت رويه اي داراي تفاوت معنادار بودند. كاركنان رسمي و پيماني در متغيرهاي عدالت توزيعي، هويت سازماني و رفتار مدني سازماني، داراي تفاوت معنادار بودند. در متغيرهاي جمعيت شناختي ديگر نيز به جز وضعيت تأهل، رده شغلي، محل كار و جمع حقوق دريافتي كاركنان، تفاوت هايي نشان داده شد.
15. **-** غلامحسين پورانوري و ملکي آوارسين(1387) در تحقيقی با عنوان «بررسي رابطه مشارکت دبيران در تصميم گيري ها و عملکرد مديران مدارس راهنمايي و متوسطه مراغه» که به منظور تعيين رابطه ميزان مشارکت دبيران در تصميم گيري ها با عملکرد مديران مدارس انجام گرفته بود، با نمونه ای شامل 40 مدير و 200 دبير با استفاده از روش نمونه گيري تصادفي طبقه ای نشان دادند که بين ميزان مشارکت دبيران در تصميم گيري ها و متغيرهاي عملکرد مدير، ثبات معلمان، کارايي مدرسه، رضايت و انگيزش شغلي معلمان رابطه معناداري وجود دارد.
16. - رجایی پور و همکاران(1386) در مقاله ای با هـدف تعیین رابطـه بین میـزان مشارکـت اعضـای هیـأت علمی در تصمیم گیری های مدیریتی با سطح روحیه ی آنها در دانشگاه های اصفهان و علوم پزشکی اصفهان، که به روش تحلیلی از نوع همبستگی و با نمونه گیری چند مرحله ای و با پرسش نامه محقق ساخته انجام شده بود نشان دادند که بین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم گیری های مدیریتی با سطح روحیه ی آنها رابطه وجود دارد. بیشترین میزان مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم گیری های مدیریتی مربوط به تصمیم گیری پژوهشی و کم ترین میزان مشارکت مربوط به تصمیم گیری آموزشی بود. بنابراین مشارکت افراد در تصمیم گیری های سازمانی می تواند بر یک پارچگی گروه های کاری بیفزاید و باعث تقویت روحیه ی کارکنان شود همچنین تعهد بیشتری در آنها برای نیل به اهداف سازمانی ایجاد نماید.
17. - شریف و شاه حسینی (1386) پژوهشی با عنوانتحلیلی بر رابطه ی بین مشارکت معلمان در تصمیم گیری و روحیه ی آنها (مطالعه موردی شهرستان های شهرضا و دهاقان) انجام دادند. که یافته های حاصل از آزمون ضریب همبستگی نشان داد بین مشارکت معلمان در امور مدارس با روحیه ی آنها رابطه وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از آزمون تی نشان داد که بین مشارکت معلمان و روحیه ی آنها با توجه به جنسیت تفاوت وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از واریانس نشان داد که بین میزان مشارکت معلمان در امور مدارس و روحیه ی آنها بر حسب مقطع آموزشی تفاوت وجود دارد.
18. - مهرعلی زاده و همکاران (1385) در پژوهشی با عنوان بررسی تطبیقی جایگاه مشارکت دبیران در تصمیم گیری در دبیرستان های نظری دولتی و غیرانتفاعی، نشان دادند که مدیران دبیرستان های خصوصی در جلب مشارکت دبیران موفق نبوده اند. این مسأله به عنوان یکی از عوامل اصلی تأثیرگذار بر عملکرد مدارس غیرانتفاعی یعنی مشارکت دادن معلمان در تصمیم گیری ها قابل تأمل است.
19. - نوروزی نژاد و همکاران (1385) در پژوهشی با عنوان بررسی ميزان مشارکت سرپرستاران در تصميم گيری و ارتباط آن با رضايت آنان از مشارکت در تصميم گيری، نشان دادند که: بين ميزان مشارکت در تصميم‌گيری و ميزان رضايت از مشارکت ارتباط نسبتاً قوی و معنی دار يافت شد.
20. - شفیع زاده(1381) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل انگیزش شغلی معلمان مرد تربیت بدنی نشان داد بین انگیزش شغلی معلمان مرد تربیت بدنی بر حسب مقطعی که در آن تدریس می کنند و همچنین بر حسب میزان تحصیلاتشان تفاوت معناداری وجود دارد ولی بین انگیزش شغلی آنها بر حسب سنوات خدمتشان تفاوت معناداری وجود ندارد.
21. - صالحي؛ پهلوان زاده و جراحي (1381) پژوهشی با عنوان ميزان مشاركت اعضاي هيأت علمي در تصميم گيري مديران دانشكده هاي علوم پزشكي اصفهان از ديدگاه مديران و اعضاي هيأت علمي، انجام دادند. يافته هاي پژوهش مؤيد آن است كه سبك تصميم گيري مديران در دانشكده هاي مختلف مشاركتي شخصي بوده و هيچ يك از دانشكده ها حداقل مشاركت مطلوب، يعني ميانگين امتياز 5 را كسب ننموده اند گرچه اعضاي هيأت علمي بيش از خود مديران فرايند تصميم گيري را مشاركتي دانسته اند ولي تفاوت معني دار نبود. ایشان به عنوان نتیجه بیان کردند که فرايند تصميم گيري به صورت مشاركتي موضوع با اهميتي است كه مي تواند به رشد خلاقيت ها، توسعه و بهبود كارآيي و اثربخشي و نيز رضايت شغلي و ارتقاي انگيزه ها منجر گردد.
22. - احمدی و سجادی محمدآبادی (1380) در طی پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر افزایش انگیزه شغلی معلمان مدارس راهنمایی دخترانه شهر اصفهان از دیدگاه دانشجو معلمان، معلمان و مدیران، پس از تجزیه و تحلیل‌های آماری‌ نشان دادند که: 1- تمام عوامل موردنظر در افزایش انگیزش معلمان، به میزان زیاد مؤثر بوده است. 2- در ارتباط با اولویت‌بندی به ترتیب تسهیلات فیزیک در مدرسه، توسعه و غنای‌ شغلی معلمان، ایجاد جو سازمانی مناسب، تأمین امکانات رفاهی و ارزشیابی صحیح و مناسب از نحوهء عملکرد معلمان، از نظر پاسخگویان در افزایش معلمان مؤثر بوده است. 3- بین دیدگاه های سه گروه در خصوص امکانات رفاهی، جو سازمانی، تسهیلات‌ فیزیکی و ارزشیابی صحیح تفاوت وجود داشته، بدین صورت که مدیران بیش از معلمان و دانشجو معلمان امکانات رفاهی، جو سازمانی مناسب، تسهیلات فیزیکی و ارزشیابی صحیح را موجب افزایش انگیزش شغلی دانسته‌اند. 4- از نظر مدیران و معلمان، فراهم نمودن تسهیلات فیزیکی در مدرسه و از نظر دانشجو معلمان، توسعه و غنای شغلی مهمترین عامل انگیزشی به شمار آمده است.
23. - كريمي (1378) در پژوهشی با عنوان «تأثير اجراي نظام مديريت مشاركتي از طريق سيستم پيشنهادهاي كاركنان بر افزايش بهره وري در شركت برق منطقه اي فارس» نشان داد: كه رابطه نظام مشاركت با افزايش بهره وري و رضايت شغلي، رابطه اي معني دار و در جهت مثبت است. بنابر اين مي توان گفت كه از بعد افزايش بهره وري و رضايت شغلي عملكرد نظام پيشنهادها در طي مدت 4 سال اجراي آن در شركت برق منطقه اي فارس، عملكرد موفقيت آميزي بوده است. بين عواملي مثل آموزش، استعفا، فسخ قرارداد و بازخريد با سطح بهره وري و رضايت شغلي ارتباط معني داري مشاهده نشد.
24. - نتايج بررسي اكبرزاده (1375) در زمينة تأثير مشاركت كاركنان در تصميم گيري هاي سازماني بر رضايت شغلي آنها در آموزش و پرورش استان آذربايجان غربي نشان مي دهد كه: بين مشاركت كاركنان در تصميم گيري هاي سازماني و رضايت شغلي آنها رابطة معني دار وجود دارد. اطلاعات و مهارت كاركنان در تصميم گيري هاي مشاركتي بر رضايت شغلي آنان تأثير دارد. علاقمندي كاركنان به تصميم گيري مشاركتي رابطة دو متغير رضايت و مشاركت را تعديل مي كند، تأييد نمي شود. همچنین فرضيه مشاركت كاركنان در امور با اهميت سازمان رضايت بيشتري را براي آنها فراهم مي سازد، تأييد نمي شود.
25. - سعادت (1372) درتحقیق خود نشان داده است كه 1- مشاركت افراد در تصميم گيري، درك آنها را از اهميت مساله بيشتر مي كند، 2- هنگامي كه افراد، خود در تصميم گيري مشاركت دارند، راحت تر پذيراي تصميمات مي شوند و 3- هنگامي كه افراد در تصميم گيري مشاركت دارند، تعهد بيشتري نسبت به اجراي آن تصميمات پيدا مي كنند.

**2-6-2)) پژوهش­های خارجی**

1. تحقیقی با عنوان " زنجیره رضایت مشتری- کارکنان در مدل ECSI" توسط مانوئل ویلاریس و پدرو کولهو در سال 2001 در کشور پرتقال انجام گرفت. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که رضایت کارکنان بر وفاداری و تعهد کارکنان اثر گذار است و از این طریق موجب وفاداری و رضایت مشتری می شود.
2. تحقیقی با عنوان " رابطه بین رضایت کارکنان و رضایت مشتری " توسط فوئن و چوی در سال 2012 در کالیفرنیا انجام گرفت. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که رضایت کارکنان موجب رضایت مشتری می شود اما رضایت مشتری نمی تواند منجر به رضایت کارکنان شود.مدل این تحقیق بیان میکند که رابطه بین رضایت کارکنان و رضایت مشتری یک طرفه است.
3. تحقيقي با عنوان" بررسی فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت شغلی، انگیزه برای یادگیری، تعهد سازمانی، و مطلوبيت خدمات داخلی در یک سازمان ورزشی" توسط­ دي ژيدر سال 2005 انجام گرفت نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین رضایت شغلی و هر سه بعد تعهد سازمان (تعهد عاطفی، هنجاري و مداوم) با کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداري وجود دارد؛ هرچند اثر رضایت شغلی بر کیفیت خدمات داخلی از لحاظ آماري معنادار نشد و هیچکدام از ابعاد تعهد سازمانی مقدار قابل ملاحظه اي از واریانس کیفیت خدمات داخلی را تبیین نکردند
4. تحقيقي با عنوان "­­تأثیر نسبی تعهد سازمانی و رضایت شغلی بر کیفیت خدمات كاركنان شاغل در مراکز تماس بانکداری" توسط مالهوترا و موخرجی در سال 2004 انجام گرفت نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد كه نمي توان ­رابطه معنی داري بین تعهد مداوم و کیفیت خدمات پیدا نکردند.
5. تحقيقي با عنوان" آیا واقعا تعهد عاطفی مهم است؟ارتباط تعهد کارکنان با کیفیت خدمات" توسط چکاجوسکی در سال 2003 انجام گرفت نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد رابطه معناداري را بین رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی نشان داد، همچنین نشان داد که تعهد عاطفی کارمندان با ادراك مشتریان از کیفیت خدمات رابطه منفی دارد.
6. تحقيقي با عنوان" تعهد سازماني، رضايت شغلي و تلاش در محيط خدماتي " توسط تستا در سال 2001 انجام گرفت، نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد رابطه بین تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تلاش براي ارائه خدمات را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که تعهد سازمانی تعدیل کننده رضایت شغلی و تلاش براي ارائه خدمات است
7. تحقيقي با عنوان" تعهد هنجاری موثر، مستمر به سازمان: فرا تجزیه و تحلیل پيشينه ، روابط و پيامدها " توسط مییر،استانلی، هرسکوویچ و توپولیتسکیدر سال 2002 انجام دادند نتايج حاصل از اين تحقيق نشان داد كه ارتباط معناداري بین تعهد سازمانی هنجاري و عملکرد کارکنان نشان دادند.
8. - دافتی فیلینگان[[58]](#footnote-58) (2010) عوامل نظم و ترتیب، رفتار عادلانه بین همکاران، رهبری موفق و مناسب، حمایت حرفه ای و فراساختاری از طریق کنترل، رهبری، نظارت و مشارکت در فعالیت ها را معرفی و شاخص های؛ شیوه ی برخورد مافوق، نحوهی ارتباط با مراجعه کنندگان، تجارب یادگیری در محیط شغل، فرصت های شغلی، تأثیرات محیط خانواده، آزادی عمل و علاقه کاری و اعتماد سرپرست را بر انگیزش شغلی مؤثر دانست.
9. - نودا[[59]](#footnote-59) (2010) عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی در محیط های آموزشی را؛ تشویق و تنبیه، پیشرفت های کاری و شغلی، انتظارات خارجی، علایق شناختی، فرصت های آموزشی، شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل، حاکمیت روابط انسانی، آزادی عمل و امکان پیشرفت در آن، وجود مالکیت روانی، وجود مشاورانی خبره جهت مشورت و برنامه ریزی با آن ها بر شمرده که این عوامل را در حیطه دانش، مهارت ها، نظرات و شبکه اجتماعی بررسی کرده است.
10. - پترسون[[60]](#footnote-60) (2009) عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی در محیط های آموزشی را متأثر از رهبر موفق دانسته و ارتباط مؤثر با دیگران، گوش دادن به نظرات دیگران از طرف رهبر، مشخص بودن شرح وظایف، خوب فهمیدن شرایط و نظرات دیگران، تصمیمات منطقی بر اساس درک موقعیت، سبک رهبری مناسب، ظاهر تمیز و آراسته خود و همکاران، صلاحیت علمی و اخلاقی و مهارت مافوق، قابل اعتماد بودن، اعتماد به زیردستان، روابط اجتماعی خوب با همکاران، درک موقعیت و شرایط از طرف مافوق، تعلق خاطر و دوستی بین همکاران را از شاخص های انگیزشی معرفی کرده است.
11. - سیلیکوز[[61]](#footnote-61) (2009) در پژوهشی عوامل مؤثر بر انگیز ش شغلی در محیط های آموزشی را در دو سطح درونی و بیرونی تقسیم کرد که عوامل مؤثر بر سطح انگیزش درونی شامل؛ دلایل شخصی انتخاب شغل، الویت ها و انتظارات از آینده شغلی، توانایی ارتقاء و رسیدن به مدارج بالاتر و امکان رشد سریع بر اساس تلاش های فردی، وجود احساس آنچه می توانم بشوم خواهم شد، گسترش اندیشه های درونی و پرورش استعدادهای نهفته و عوامل مؤثر بر انگیزش خارجی را، نگرش فرد نسبت به شغل، شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالا ی شغل، میزان درآمد، مناسب بودن شرایط و محیط کار، مزایای کافی، ایمنی شغلی، قوانین و مقررات معقول و منطقی و کارایی تجهیزات آموزشی است.
12. - اسکوانینگر[[62]](#footnote-62) (2008) در مطالعه ای در محیط های آموزشی به این نتیجه رسید که سطحی از انگیزش شغلی با حمایت از تغییر همراه بوده و تغییرات مثبت در شغل و محیط کاری در انگیزش کارکنان موثر است. وی شاخص های موثر بر انگیزش را؛ اعتماد به نفس، آزادی عمل در شغل و امکان پیشرفت در آن، شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل، قدرت و تسلط کافی به شغل، تغییرات هماهنگ و مطلوب در زمینه وظایف شغلی، چالشی بودن شغل، تفویض مسئولیت به زیردستان، توزیع اختیارات و مسئولیت ها در سلسله مراتب اداری، تقویت وجدان کاری و مسئولیت پذیری در شغل، زمینه بروز قابلیت ها و توانایی ها و تغییر در زمینه وظایف شغلی معرفی کرد.
13. - مطالعه مولر و ثورن[[63]](#footnote-63) (2007) نشان داد که سبک رهبری مدیران مدارس (سبک داد و ستدی در مقابل تحولی) و استراتژی های تصمیم گیری (مشارکتی در مقابل استبدادی) بر رضایت معلمان و میزان مشارکت آنان در مسائل مدرسه تأثیر می گذارد (مهرعلی زاده و همکاران، 1385).
14. - مطالعه انجام شده توسط مرکز مطالعات مدارس خصوصی ماساچوست (2002) نشان داده است که معلمان شاغل در مدارس خصوصی اعتقاد داشته اند که نسبت به تجارب قبلی خود در مدارس دولتی از مشارکت بیشتری در تصمیم گیری برخوردار بوده اند. آنها در زمینه برنامه ریزی درسی، سازمان مدرسه، مشارکت در توسعه حرفه ای، مسائل انضباطی دانش آموزان، جایابی دانش آموزان، استفاده از تسهیلات مدرسه، ارزشیابی تحصیلی، استخدام کارکنان و بودجه مدرسه بیشترین مشارکت را داشته اند(مهرعلی زاده و همکاران، 1385).
15. - گریفین[[64]](#footnote-64) (1995) و اسپاولدینگ[[65]](#footnote-65) (1994) گفته اند که چنانچه نظرات معلمان در تصمیم گیری دخالت داده شود، رضایت خاطر آنها فراهم می گردد و موجب می شود که احساس احترام و توانمندی کنند.
16. - تیلور و بگوتچ[[66]](#footnote-66) (1994) به این نتیجه رسید که مشارکت، نتیجه ای در بهبود کار معلم یا دانش آموز ندارند. همچنین، نتیجه گرفتند که معلمان به رغم اینکه در مدارسی فعالیت دارند که مشارکت در آن صورت می گیرد، معتقدند با شرکت در تصمیم گیری احساس رضایت شغلی نمی کنند.
17. - جوزف (1991) طی انجام تحقیقی نشان داد که بین احساس مدیران و معلمان در دخالت در تصمیم گیری تفاوت وجود دارد و میزان دخالت مدیر و معلم در تصمیم گیری ها بر حسب نوع تصمیم گیری متفاوت است. همچنین، نتایج حاکی از آن است که مشارکت در تصمیم گیری های مربوط به جمع آوری منابع و برنامه ریزی آموزشی در بالاترین حد و مشارکت در تصمیم گیری های مربوط به امور اداری مدرسه در پایین ترین حد است(مهرعلی زاده و همکاران، 1385).

**فهرست منابع**

**الف) منابع فارسی**

1. اکبری داریان, معصومه.(1389). رابطه بین عملکرد سازمان (DEA) و تعهد سازمانی مدیران در واحدهای صنعتی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران (مطالعه موردی: صنعت مواد غذایی). *پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی*.
2. آذر عادل ، مومنی منصور، (1384)، "آمار و کاربرد آن در مدیریت"، جلد دوم، انتشارات سمت.
3. امیری، مقصود ( ١٣٨٧­ ) ". سنجش كیفیت خدمات داخلی و سطح بازاریابی درونی شركت گاز تهران بزرگ و ارتباط اقدامات بازاریابی درونی آن با كیفیت خدمات خارجی" دانش مدیریت، سال ٢١ ، شماره ٨١ ، ص ص8-4.
4. پیریایی, صالحه,­ارشدی, نسرین. (تابستان 1391). اثر امنیت شغلی و عدالت سازمانی بر قصد ترک شغل: نقش واسطه ای اعتماد به مدیریت ارشد. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره چهارم، شماره 11, 78-94.
5. جدی،سوسن. زنجانی، محمد. " شیوه­های تقویت تعهد کارکنان"، ماهنامه تدبیر، شماره 101، اردیبهشت 1379.
6. خاکی غلامرضا (1384). "روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی "،چاپ ششم، تهران: انتشارات بازتاب.
7. رابینز, استفن.(1388). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ بیست و چهارم.
8. رابینز, استفن.(1389). رفتار سازمانی(مفاهیم،نظریه ها و کاربردها)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، سیزدهم.
9. راس، رندال آر و آلتمایر،الیزابت ام. (1377). استرس شغلی،ترجمه غلامرضا خواجه پور،چاپ اول، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
10. زروندي، نفیسه (1388). بررسي رابطه اعتماد و تعهد سازماني كاركنان سازمان هاي آموزش و پرورش و جهاد كشاورزي قم. پايان نامه كارشناسي ارشد. پرديس قم دانشگاه تهران .
11. ساروقی, احمد.(1375). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر تمایل به ترک خدمت مدیران و کارشناسان راه آهن. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
12. ساعتچیان وحید ، قنبرپور نصرتی امیر ، رسولی سید مهدي ، پورسلطانی زرندي حسین، (1390)." ارتباط بین رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیونهاي منتخب"، دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی پیاپی سال اول (نهم پیاپی)، شماره2(18پیاپی).
13. سجادی، علی اکبر، (1380)، «اصول و فنون موفقیت در فروش»، مجله مدیریت، شماره 41-40 .
14. سکاران اوما. (1381)، "روش تحقیق در مدیریت"، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.
15. سید جوادین، سید رضا و کیماسی، مسعود، (1384)، «مدیریت کیفیت خدمات»، انتشارات نگاه دانش.
16. شاهین،آرش. ابوالحسنی، زهرا. سنجش تفاوت مشخصات کیفیتی خدمات و نحوه اراه خدمات در صنعت بیمه(بررسی موردی: شرکت بیمه ایران در استان اصفهان)، مجلة دانش و توسعه (علمي - پژوهشي) سال هجدهم، شمارة 31 ، تابستان1389.
17. شمس، راحیل، (1386)، «بررسی ارتباط میان عناصر آمیخته بازاریابی منتخب و ارزش ویژه برند تلفن های همراه در میان گروه سنی جوانان در شهر تهران»، پایان نامه دوره کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
18. عالی، صمد، رضایت مشتری، تدبیر، شماره 130، 1381
19. عسگری . محمدهادی، علیپور تکامجانی. زهرا، «مقایسه تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان و رضایت ارباب رجوع در مراکز درمانی دارای مدیریت کیفیت جامع با سایر مراکز درمانی»،مجله علمی پژوهشی ماهنامه مهندسی مدیریت ، سال ششم، آذر و دی ماه 1391 ، شماره چهل و نهم.
20. غفاری آشتیانی پیمان. (1387)، "ارائه الگویی برای ارزیابی عوامل موثر بر تبلیغات شفاهی مثبت در بازار خدمات، مطالعه موردی: بانک های شهرستان اراک"، پایان نامه دوره دکترا، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
21. فیض، داود و رجبی میاندره، ابراهیم، (1387)، «بررسی عوامل موثر بر وفاداری مشتریان بانک های خصوصی از دیدگاه مشتریان، مطالعه موردی: بانک های خصوصی شهر گرگان»، مجله پژوهش های مدیریت، شماره دوم.
22. کاوسی، محمدرضا و سقایی، عباس، روشهای اندازه گیری رضایت مشتری، 1384، سبزان
23. کراولی آنجلا، اشبی مایکل(1383)،"آکسفورد المنتری لورنز دیکشنری"، ترجمه علی اکبر جعفرزاده، تهران: ملکان.
24. کرمانشاهی، کامران، رضايت مشتري، رمز بقا در بازار رقابتي، ماهنامه نفت پارس، شماره 3، 1382، 17.
25. گری دسلر (1999)، «شیوه های تقویت تعهدکارکنان در سازمان ها»،ترجمه جدی، سوسن. زنجانی، محمد، مجله تدبیر، شماره 101 .
26. لاولاک، کریستوفر و رایت، لورن، (1382)، «اصول بازاریابی و خدمات»، ترجمه ابوالفضل تاج زاده نمین، انتشارات سمت.

ماهنامه آموزشی خبری انصار، رضایت کارکنان یعنی رضایت مشتری آدرس اینترنتی: [www.marketingmagic.ca](http://www.marketingmagic.ca)

1. موون، جان سی و مینور، میشل، (1382)، «رفتار مصرف کننده»، ترجمه عباس صالح اردستانی، انتشارات آن.
2. میچل، ترنس آر. (1375)، مردم در سازمانها، ترجمه حسین شکرکن، چاپ دوم، تهران، انتشارات رشد.
3. میرزایی، خلیل، (1388)، «پژوهش، پژوهش گری و پژوهش نامه نویسی»، انتشارات جامعه شناسان.
4. ونوس داور، ابراهیمی عبدالحمید، روستا احمد.(1375). "تحقیقات بازاریابی(نگرشی کاربردی) "، چاپ دهم، تهران: انتشارات سمت.
5. ونوس، داور و صفائیان، میترا، (1381)، «روش های کاربردی بازاریابی خدمات بانکی برای بانک های ایرانی»، انتشارات نگاه دانش.
6. هورویتز، ژاك (1380)، هفت كلید استراتژی خدمات، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
7. هومن حیدر علی (1384)، "مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل"، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت.
8. هیل، نایجل، (1385)، «اندازه گیری رضایت مشتری»، ترجمه محمد رضا اسکندری و منیره اسکندری، انتشارات رسا.
9. هیل، نیگل، اندازه گیری رضایت مشتری، مترجم: اسکندری، محمدرضا و اسکندری منیره، 1384، رسا.
10. یعقوبی، مریم ( ١٣٨٨­)، "رابطه بین عدالت سازمانی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین کارکنان بیمارستانهای منتخب دانشگاه". علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ١٢ ، شماره ٣۵ ، ص ص ٢۵-32.

**ب) منابع غیرفارسی**

1. Achmad, S., & Vivin, M. (2012). THE Impacts of Transformational Leadership and the Lecturers of Faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effcts of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research, Vol. 4. No. 4.*102-106..
2. Alomaim, Nasser, Tunca, Mustafa Zihni & Zairi, Mohamed, Customer satisfaction @ virtual organizations, Management Decision, Volume 41, Number 7, 2003, pp. 666-670
3. Allen, N., & Meyer , J. (1990). The measurement and antecedents of affective, Continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupation Psychology, vol. 63*.
4. Anderson, W. E. and Fornell, C. (2000), "Foundations of the American Customer Satisfaction Index", Total Quality Management, Vol.11, No. 7, pp. 869-882.
5. Arasli, Huseyin. Mehtap-Smadi Salime, and Katircioglu, [Salih Turan](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Salih+Turan+Katircioglu&fd1=aut) . (2005), “Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry”, *Managing service quality*, Vol.15 No.1, pp 41-56.
6. Aydin, Serkan. and Ozer, Gokhan. (2005), "The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 7/8, pp. 910-925.
7. Beerli, Asuncion., Martin, Josefa D. and Quintana, Agustin. (2004), "A model of customer loyalty in the retail banking market", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 1/2, pp. 253-275.
8. Bowen, John T& Chen, Shiang-Lih,(2001), The relationship between customer loyalty and customer satisfaction, International Journal of Contemporary Hospitality Management,13/5, pp 213-217
9. Burt, [Ronald S](http://smr.sagepub.com/search?author1=Ronald+S.+Burt&sortspec=date&submit=Submit). (1976), "Interpretational Confounding of Unobserved Variables in Structural Equation Models", *Sociological Methods and Research*, Vol. 5, No. 1, pp. 3-52.
10. Chan, Lai K., Hui, Yer V., Lo, Hing P., Tse, Siu K., Tso, Geoffrey K.F.  and Wu, Ming L., Consumer satisfaction index: new practice and findings, European Journal of Marketing, Volume 37, Number 5/6, 2003, pp. 872-909.
11. Crosby, L.A., Grisaffe, D.B. and Marra, T.R. (1994), "The impact of quality and customersatisfaction on employee organisational commitment", *Marketing and Research Today*, February, pp. 19-30.
12. Clark, T. ,(2007),*The relationship between job satisfaction and turnover in large Insurance companies: a survey analusis.* Capella University: Dissertation the degree doctor of philosophy.
13. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, R). (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology, Vol. 87, No. 3*. 565–573.
14. Fečiková, Ingrid, An index method for measurement of customer satisfaction, The TQM Magazine, Volume 16, Number1, 2004, pp. 57-66.
15. Gallagher, D. Ting, L. and Palmer, A. (2008), "A Journey into the Unknown: Taking the Fear out of Structural Equation Modeling with AMOS for the First-Time User" The Marketing Review, Vol. 8, No. 3, pp. 255-275.
16. Gordon, v. (2011). Exploring the job satisfaction of municipal clerks,. *Review of Public Personnel Administration, 2*. 190-208.
17. Gilbert, R, Veloutsou, C, Goode, M & Moutinho, L, Measuring customer satisfaction in the fast food industry: a cross-national approach, Journal of Services Marketing, Volume: 18, Number 5, 2004.
18. Hooley, G.J., Greenley, G.E., Fahy, J. and Cadogan, J.W, "Market-focused resources,competitive positioning and firm performance", *Journal of Marketing Management*, 2001,Vol 17, pp 503-20.
19. Hair, J. F. Black, W. C. Babin, B. J. Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006), "Multivariate Analysis" (6th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
20. Hellier, [Phillip K](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Phillip+K.+Hellier&fd1=aut). Geursen, Gus M. Carr, [Rodney A](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Rodney+A.+Carr&fd1=aut). and Richard, [John A](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=John+A.+Rickard&fd1=aut). (2003), "customer repurchase intention: A general structural equation model", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 11/12, pp. 1763-1800.
21. Jabnoun, Naceur. and Hassan Al-Tamimi, A, Hussien. (2003), “Measuring perceived service quality at UAE commercial banks”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.20 No.4, pp 458-472.
22. Kumar, V. Smart, P. A. Maddern, H. and Maull, R. S. (2008), "Alternative Perspectives on Service Quality and Customer Satisfaction: The Role of BPM", International Journal of Service Industry Management, Vol. 19, No. 2, pp.176-187.
23. Kandampully, J., Menguc, B. (2004), “Managerial practices to sustain service quality: an empirical investigation of New Zealand service firms”, *Marketing Intelligence and Planning*, 18(4): 175-184.
24. Lee, A (2006).*Organizational justice: a mediated model from individual well- being and social exchange theory perspectives.* University of Minnesota: Dissertation for degree of doctor of philosophy.
25. Metawa, Saad A. and Almossawi, Mohammed. (1998), "Banking behavior of Islamic bank customers: perspectives and implications", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 7, pp. 299-313.
26. Mogotsi, I., Boon, J., & Fletcher, L". (2011)Modeling the relationships between knowledge sharing, organizational citizenship, job satisfaction and organizational commitment among school teachers in botswan"a. *afr.J.Lib, Arch. & Inf.Sc, 1*. 41-58.
27. Moutinho, Luiz. and Smith, Anne. (2000), "Modelling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 124-134.
28. Ndubisi, [Nelson Oly](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Nelson+Oly+Ndubisi&fd1=aut). Wah, [Chan Kok](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Chan+Kok+Wah&fd1=aut). and Ndubisi, [Gibson C](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Gibson+C.+Ndubisi&fd1=aut). (2007), "Supplier-customer relationship management and customer loyalty: The banking industry perspective ", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 222-236.
29. Oliver, [Richard L.](javascript:void(0);) (1981), "Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings", *Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 3, pp. 25-48.
30. Olorunniwo, Festus. Hsu, [Maxwell K](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Maxwell+K.+Hsu&fd1=aut). and Udo, [Godwin J](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Godwin+J.+Udo&fd1=aut). (2006), "Service quality, Customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory", *Journal of Service Marketing,* Vol. 20, No. 1, pp. 59-72.
31. Pizam, Abraham & Elli, Taylor, 1999, Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprisesInternational Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 11, No. 7, pp. 326-339.
32. Q.Kieu, H. (2010). Leadership Styles and Organizational Performance: a predictive analysis. *Ph.D Dissertation, University of Phoenix*.
33. Robinson, [Camille](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Camille+Robinson&fd1=aut&PHPSESSID=4bcugv2gkfb5nqcqt4g5b4tm47). Abbot, [Je'Anna](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Je%27Anna+Abbott&fd1=aut&PHPSESSID=4bcugv2gkfb5nqcqt4g5b4tm47). and Shoemaker, [Stowe](http://www.emeraldinsight.com/search.htm?ct=all&st1=Stowe+Shoemaker&fd1=aut&PHPSESSID=4bcugv2gkfb5nqcqt4g5b4tm47). (2005), "Recreating cheers: an analysis of relationship marketing as an effective marketing technique for quick-service restaurants", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 17, No. 7, pp. 590-599.
34. Saekoo, A. (2011). EXAMINING THE EFFECT OF TRUST, PROCEDURAL JUSTICE, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, COMMITMENT, AND JOB SATISFACTION IN ROYAL THAI POLICE: THE EMPIRICAL INVESTIGATION IN SOCIAL EXCHANGE PERSPECTIVE. *JOURNAL OF ACADEMY OF BUSINESS AND ECONOMICS, Volume 11, Number 3*. 229-237.
35. Tortosa, v., Moliner, M., & Sa’nchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organizational performance. *European journal of marketing, 11/12*. 1435-1456.\
36. Vilares, M.J. and Coelho, P.S. (2001), "The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model", Vol. 37 No. 11/12, 2003 pp. 1703-1722
37. Wang, Yonggui. and Lo, Hing-Po (2002), “service quality, Customer satisfaction and behavior intentions”, vol 4 (6) pp 50-60.
38. Zavyalova, E., & Kucherov, D. (2010),. Relationship between organizational culture and job ssatisfaction in russion business enterprises. *Human resource development international, 2*. 225-235

1. Nagy [↑](#footnote-ref-1)
2. Herzberg & synderman [↑](#footnote-ref-2)
3. Gatti [↑](#footnote-ref-3)
4. Locke [↑](#footnote-ref-4)
5. Robbins [↑](#footnote-ref-5)
6. Lussier [↑](#footnote-ref-6)
7. Hawthorne [↑](#footnote-ref-7)
8. Ginzburg theory [↑](#footnote-ref-8)
9. Abraham Maslow [↑](#footnote-ref-9)
10. Physiological Needs [↑](#footnote-ref-10)
11. Safty and Security Needs [↑](#footnote-ref-11)
12. Belonging and Love Needs [↑](#footnote-ref-12)
13. Esteem and Recognition Needs [↑](#footnote-ref-13)
14. Self Actualization Needs [↑](#footnote-ref-14)
15. Goal – Setting theory [↑](#footnote-ref-15)
16. Edwin Locke [↑](#footnote-ref-16)
17. Self Adminstered [↑](#footnote-ref-17)
18. High Performance Cycle [↑](#footnote-ref-18)
19. Need – Ful Fillmont Theory [↑](#footnote-ref-19)
20. Value theory [↑](#footnote-ref-20)
21. Brill theory [↑](#footnote-ref-21)
22. Job Characteristics Theory [↑](#footnote-ref-22)
23. J.Richard Hackman and G.R.oldham [↑](#footnote-ref-23)
24. Job Diagnostic Survey (JDS) [↑](#footnote-ref-24)
25. Needs theory [↑](#footnote-ref-25)
26. Achievement Motivation Theory [↑](#footnote-ref-26)
27. David Clarence McClelland [↑](#footnote-ref-27)
28. Valance Instrumentality Expectency.(VIE) [↑](#footnote-ref-28)
29. Victor Vroom [↑](#footnote-ref-29)
30. Fredrick Herzberg [↑](#footnote-ref-30)
31. Two-factor theory [↑](#footnote-ref-31)
32. Motivator-hygiene [↑](#footnote-ref-32)
33. Calyton Alderfer [↑](#footnote-ref-33)
34. Existence needs [↑](#footnote-ref-34)
35. Related needs [↑](#footnote-ref-35)
36. Growth needs [↑](#footnote-ref-36)
37. Alderfer [↑](#footnote-ref-37)
38. Job Satisfaction [↑](#footnote-ref-38)
39. lakeh [↑](#footnote-ref-39)
40. Values [↑](#footnote-ref-40)
41. Eisenberger & et al [↑](#footnote-ref-41)
42. lee [↑](#footnote-ref-42)
43. Tortosa [↑](#footnote-ref-43)
44. Mogotsi [↑](#footnote-ref-44)
45. Zavyalova, & Kucherov [↑](#footnote-ref-45)
46. Gordon [↑](#footnote-ref-46)
47. Q.Kieu [↑](#footnote-ref-47)
48. Physiological Needs [↑](#footnote-ref-48)
49. Safety Needs [↑](#footnote-ref-49)
50. Belonging Needs [↑](#footnote-ref-50)
51. Esteem Needs [↑](#footnote-ref-51)
52. Self-Actualization [↑](#footnote-ref-52)
53. Clark [↑](#footnote-ref-53)
54. Clark [↑](#footnote-ref-54)
55. Eskildsen and Nussler [↑](#footnote-ref-55)
56. Subsystems theory [↑](#footnote-ref-56)
57. Glasl and Lievegoed [↑](#footnote-ref-57)
58. Daugherty Phillingane [↑](#footnote-ref-58)
59. Noda [↑](#footnote-ref-59)
60. patterson [↑](#footnote-ref-60)
61. celikoz [↑](#footnote-ref-61)
62. Schwaninger [↑](#footnote-ref-62)
63. Muller & Thorn [↑](#footnote-ref-63)
64. Griffin [↑](#footnote-ref-64)
65. Spaulding [↑](#footnote-ref-65)
66. Taylor & Bogotch [↑](#footnote-ref-66)