

## بررسی خصوصیات شغلی پلیس

دکتر منصور صادقی مال امیری<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۷/۲۰

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۱/۰۹/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۱/۱۰

### چکیده

**زمینه و هدف:** خصوصیات شغل، جنبه مهمی از عوامل زمینه‌ای سازمان بوده که بر مسئولیت‌پذیری، رضایت شغلی، انگیزش درونی، تعهد سازمانی، خودشکوفایی و عملکرد، تأثیر دارند. با توجه به این که خصوصیات شغل، جایگاه انکارناپذیری در موفقیت سازمان دارند، تحقیق حاضر با هدف بررسی وضعیت موجود مشاغل پلیس براساس خصوصیات پنج‌گانه تنوع مهارت، هویت شغلی، اهمیت شغلی، آزادی شغلی و بازخور شغلی، انجام شده است.

**روش:** روش تحقیق از نوع کاربردی است که به روش توصیفی انجام شده است. پرسشنامه سنجش خصوصیات شغل، در میان کارکنان، توزیع، تکمیل و جمع‌آوری شد و بعد از کنترل و بررسی و حذف نسخه‌های ناقص، تعداد ۷۶۵ پرسشنامه مفید و قابل استفاده به دست آمد. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها به محیط نرم‌افزار SPSS منتقل و بعد از بررسی روایی و پایایی، مورد تحلیل قرار گرفتند.

**یافته:** یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که توان انگیزشی مشاغل پلیس پایین بوده و در این زمینه بُعد آزادی شغلی بیشترین سهم را دارد. زیرا از میان خصوصیات پنج‌گانه شغل، میزان آزادی شغلی، کمتر از متوسط مقیاس بوده، حال آنکه آزادی شغلی از نقش کلیدی در شکل‌گیری و ارتقای توان انگیزشی مشاغل و خلاقیت کارکنان برخوردار است.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های تحقیق، لازم است تا در راستای ارتقای توان انگیزشی مشاغل و خلاقیت کارکنان، معطوف به بُعد آزادی شغلی، مشاغل پلیس، بازطراحی و تجدید سازمان شوند. در این زمینه، مشاغل زنان نسبت به مردان، مجردین نسبت به متأهلین، مرئوسین نسبت به مدیران، درجه داران و افسران جزء نسبت به افسران ارشد، در اولویت قرار گیرند.

**واژگان کلیدی:** توان انگیزشی، خصوصیات شغل، شغل پلیس، بازخور شغلی، تنوع مهارت، هویت شغلی، خلاقیت، اهمیت شغلی.

□ استناد: صادقی مال امیری، منصور (تابستان، ۱۳۹۲). بررسی خصوصیات شغلی پلیس. فصلنامه مطالعات مدیریت/انتظامی، ۱۸۳(۲)، ۲۱۰ - ۲۱۰.

## مقدمه

خصوصیات شغل، جنبه‌های با ثبات و پایداری از محیط کار هستند (فrijدا، ۱۹۸۶). به عبارت دیگر، خصوصیات شغل، جنبه مهمی از عوامل زمینه‌ای و موقعیتی بوده که معطوف به عملکرد شغل، مورد مطالعه قرار گرفته‌اند (گرانث<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). زیرا عاملی که به عنوان جنبه مهمی از تجربه شغلی محسوب شده نیاز به آن دارد که برای درک نقش اش در پیش بینی عملکرد شغلی، مورد ارزیابی قرار بگیرد (گرانث، ۲۰۰۸؛ دنیلس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). شاید بتوان گفت مهم‌ترین متغیر وابسته در روانشناسی سازمانی و صنعتی، عملکرد شغل است. نوع شغل، سطح شغل و زمینه شغل بر عملکرد شغل تأثیرات متفاوتی دارند (کاهیا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). مطالعات متعددی به بررسی تأثیر خصوصیات شغل بر عملکرد پرداخته‌اند. به این صورت که تأثیر تک تک خصوصیات پنج‌گانه شغل شامل تنوع مهارت (چیو و چن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ داد و گانستیر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶؛ کانتر<sup>۷</sup>، ۱۹۸۸؛ تاکور و جوشی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵)، هویت وظیفه (لیچ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵؛ تاکور و جوشی، ۲۰۰۵)، اهمیت وظیفه (انگ<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۳؛ چیو و چن، ۲۰۰۵؛ گرانث، ۲۰۰۸؛ تاکور و جوشی، ۲۰۰۵)، آزادی (کریستن<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ داد و گانستر، ۱۹۹۶؛ هال<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ لانگفرد و موی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۴؛ مورگسون<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ پارکر<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۱؛ تجوسولد و سان<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۶) و بازخور (اورلی و اندرسون<sup>۱۷</sup>، ۱۹۸۰؛ ون دن

- 
1. Frijda
  2. Grant
  3. Daniels
  4. Kahya
  5. Chiu and Chen
  6. Dodd and Ganster
  7. Kanter
  8. Thakor and Joshi
  9. Leach
  10. Ang
  11. Christen
  12. Hall
  13. Langfred and Moye
  14. Morgeson
  15. Parker
  16. Tjosvold and Sun
  17. O'Reilly and Anderson

و فیجی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳)، بر عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج بعضی از تحقیقات در زمینه تأثیر خصوصیات شغل بر عملکرد نشان می‌دهد که خصوصیات شغل بر سطح عملکرد به صورت مستقیم و غیر مستقیم، تأثیر مثبت و معنی دار دارند. برای نمونه، تنوع مهارت بر عملکرد تأثیر مثبت دارد (چیو و چن، ۲۰۰۵). یافته‌ها صریحاً بیانگر آن است که وقتی مشاغل دارای آزادی بیشتر (مویدنکاتی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ اندرسون<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴؛ اردلان، کیوارستین و مکافی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴) و چالش بیشتر باشند (مویدنکاتی و همکاران، ۲۰۰۶؛ اردلان، کیوارستین و مکافی، ۱۹۹۴) موجب تقویت عملکرد شغل می‌شوند. بازخور نیز مرتبط با عملکرد بوده (اندرسون، ۱۹۸۴) و ارتباط در سطح بالایی با خروجی‌های رفتاری و روانشناختی دارد (فرید و فریس<sup>۵</sup>، ۱۹۸۷، اورلی و اندرسون، ۱۹۸۰؛ ون دن و فیجی، ۲۰۰۳). زیرا کارکنان اطلاعات کافی در مورد عملکردشان دریافت نموده و این خود فرصتی برای بهبود مداوم کیفیت عملکردشان (بوهلندر و اسنل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ گومز<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۷؛ هاگمن و اولدهام<sup>۸</sup>، ۱۹۷۵؛ اگن و هالنیک<sup>۹</sup>، ۱۹۹۱) و دستیابی به اهداف مطلوب (اگن و هالنیک، ۱۹۹۱) است. کارکنان بر اساس دریافت و کسب بازخور عملکردشان می‌توانند عملکرد خود را به روز کنند. خصوصیات پنج‌گانه شغل از طریق تأثیر بر انگیزش درونی منجر به شکل‌گیری سطوح بالاتری از عملکرد کارکنان می‌شوند (آلداگ و بریف<sup>۱۰</sup>، ۱۹۷۵؛ دمروتی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶؛ دانهام<sup>۱۲</sup>، ۱۹۷۶؛ فیردلندر<sup>۱۳</sup>، ۱۹۶۴؛ جورج و زو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۱؛ اولدهام و کامینگز<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۶؛ رونان<sup>۱۶</sup>، ۱۹۷۰؛ وست و فار<sup>۱۷</sup>،

1. Van den Berg and Feij
2. Moideenkutty
3. Anderson
4. Ardalán, Quarstein, and McAfee
5. Fried and Ferris
6. Bohlander and Snell
7. Gomez
8. Hackman and Oldham
9. Ilgen and Hollenbeck
10. Aldag & Brief
11. Demerouti
12. Dunham
13. Firedlander
14. George and Zhou
15. Oldham and Cummings
16. Ronan
17. West and Farr

۱۹۸۹). به هر حال خصوصیات پنج‌گانه شغل بر عملکرد کارکنان تأثیر دارند (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۵؛ مورگسون و همکاران، ۲۰۰۶؛ اولدهام و کامینگز، ۱۹۹۶).

آزادی شغلی و بازخور شغل (اندرسون، ۱۹۸۴؛ بهیویان، ال شاماری و جفری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ کاتسیکا، تتودوسی او، پردیکیس و کهاجیاس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱)، هویت شغلی (اندرسون، ۱۹۸۴؛ بهیویان، ال شاماری و جفری، ۲۰۰۱)، و تنوع شغلی (کاتسیکا، تتودوسی او، پردیکیس و کهاجیاس، ۲۰۰۱) موجب تقویت و ارتقای رضایت شغلی می‌شوند. رضایت شغلی نیز از طریق خروجی‌هایی متعددی نظیر رضایت از زندگی (جارج، لوک، دارهام و کلوگیر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ نیر، اسمیت، رایس و هانت<sup>۴</sup>، ۱۹۸۴؛ تایت، پادگیت و بالدوین<sup>۵</sup>، ۱۹۸۹)، جابجایی (هیولین، رازنوسکی و هاجییا<sup>۶</sup>، ۱۹۸۵)، اضطراب (جکس و گیودنوسکی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۲) و افسردگی (اسکابروک، گانستر و کمر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶) با عملکرد، مرتبط می‌شود. روابط بین رضایت شغلی و عملکرد شغل، مخصوصاً برای کارکنان مهم است، زیرا آنها به‌طور مداوم، روش‌هایی برای افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و حفظ و نگهداری رقابت در محل کار جستجو می‌کنند. بنابراین اینکه چگونه کارکنان می‌توانند از سطح بالایی از رضایت برخوردار شوند موجب سطح بالایی از عملکرد شغل و بهره‌وری در محل کار می‌شود (هانت<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶). علاوه بر این، آزادی شغلی موجب افزایش انگیزش درونی (اگن و هالنبک، ۱۹۹۱)، خودشکوفایی (بهیویان و منگیوک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۲)، رفاه (جانگ و اسکایوفلی<sup>۱۱</sup>، ۱۹۹۸) و کاهش استرس (دیوبینسکی و اسکینر<sup>۱۲</sup>، ۱۹۸۴؛ فرید و فریس، ۱۹۸۷)، اضطراب، ناکامی (اسپکتور و جگس،

- 
1. Bhuian, Al-Shammari, and Jefri
  2. Katsikea, Theodosiou, Perdikis and Kehagias
  3. Judge, Locke, Durham & Kluger
  4. Near, Smith, Rice & Hunt
  5. Tait, Padgett & Baldwin
  6. Hulin, Roznowski & Hachiya
  7. Jex & Gudunowski
  8. Schaubroeck, Ganster & Kemmerer
  9. Hunter
  10. Bhuian and Menguc
  11. Jonge & Schaufeli
  12. Dubinsky and Skinner, 1984

۱۹۹۱؛ اسپکتور<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۸۸) و غیبت (پناتیک<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹) می‌شود. بازخور شغلی باعث کاهش استرس (دیوبینسکی و اسکینر، ۱۹۸۴؛ فرید و فریس، ۱۹۸۷) و غیبت (پناتیک و همکاران، ۲۰۰۹) می‌شود. هویت شغلی موجب افزایش انگیزش درونی و خودشکوفایی (اگن و هالنبک، ۱۹۹۱) و کاهش اضطراب و ناکامی (اسپکتور و جگس، ۱۹۹۱؛ اسپکتور و همکاران، ۱۹۸۸) می‌گردد. تنوع شغلی باعث افزایش انگیزش درونی (اگن و هالنبک، ۱۹۹۱)، خودشکوفایی (بهیویان و منگیوک، ۲۰۰۲)، تعهد سازمانی (بهیویان، ال شاماری و جفری، ۱۹۹۶) و کاهش غیبت (پناتیک و همکاران، ۲۰۰۹) می‌شود. اهمیت شغل موجبات کاهش اضطراب و ناکامی را فراهم می‌سازد (اسپکتور و جگس، ۱۹۹۱؛ اسپکتور و همکاران، ۱۹۸۸).

بنا بر این، با توجه به این که خصوصیات شغل، جایگاه حائز اهمیت و انکارناپذیری در موفقیت سازمان دارند، بایستی این خصوصیات را سنجش و اندازه‌گیری و مدیریت نمود. لذا با عنایت به اینکه پژوهشی در زمینه خصوصیات شغل پلیس در کشور انجام نشده است، این تحقیق در صدد اکتشاف وضعیت موجود موقعیت نامعین خصوصیات پنج‌گانه شغل پلیس شامل تنوع مهارت، هویت شغلی، اهمیت شغلی، آزادی شغلی و بازخور شغلی، می‌باشد.

### پیشینه تحقیق

طراحی شغل شامل الحاق کردن وظایف خاص به مشاغل خاص است و تصمیم‌گیری در مورد این که چه تکنیک‌ها، ابزارها و رویه‌هایی باید برای انجام این وظایف استفاده شود. طراحی شغل، با هدف تقویت رضایت شغلی و عملکرد شغل انجام می‌شود. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که طراحی شغل تأثیر حائز اهمیت و عظیمی بر انگیزش درونی داشته و همچنین منجر به سطح بالایی از عملکرد شغلی کارکنان می‌شود (مک کرا<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷؛ آمابیل<sup>۴</sup>، ۱۹۸۸؛ کانتر، ۱۹۸۸؛ وست و فار، ۱۹۸۹، اولدهام و کامینگز، ۱۹۹۶؛ راسسیو، وایت نی و آمابیل<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸؛ جورج و زو، ۲۰۰۱؛

---

1. Spector  
2. Panatik  
3. McCrae  
4. Amabile  
5. Ruscio, Whitney & Amabile

ترنی و فارمر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ ترویل و آنتونکیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). طراحی مجدد شغل، نیز عمدتاً متمرکز بر بهبود عملکرد شغل بوده است (بارمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴).

تلاش علمی برای طراحی و طراحی مجدد شغل برای افزایش سطوح رضایت شغلی و بهره‌وری، تاریخچه نسبتاً کوتاهی دارد که از مدیریت علمی شروع می‌شود. مهم‌ترین رویکردهای طراحی شغل عبارتند از مدیریت علمی، توسعه شغلی و غنی‌سازی شغل.

کوشش‌های اولیه در زمینه طراحی شغل توسط تیلور<sup>۴</sup> (۱۹۴۷) انجام شده است. تیلور از ۱۸۹۵ تا ۱۹۱۱، از تخصصی کردن شغل به‌عنوان مؤثرترین راه برای ارتقای بهره‌وری در محل کار جانبداری کرد. تخصصی کردن از طریق به‌کارگیری در فرایند خط مونتاژ توسط هنری فورد مشهور شد. تخصصی کردن شغل شامل: (۱) تجزیه کار به کوچک‌ترین عناصر، (۲) مشخص کردن مؤثرترین روش انجام هر عنصر کار، (۳) طراحی آرایش و جانمایی محل کار که انجام کار را تسهیل نماید، (۴) آموزش کارکنان برای انجام هر وظیفه تخصصی بدون انحراف و (۵) استفاده از پول به‌عنوان مهم‌ترین مشوق. پس در دیدگاه مدیریت علمی، بر مجموعه‌ای از اصول و روش‌ها برای ساده‌سازی و تخصصی کردن وظایف تأکید می‌شود. بهترین روش برای انجام هر شغلی وجود دارد. مسئولیت مدیران عبارت است از تعیین روش انجام کار. از این دیدگاه برای طراحی مشاغل از مطالعات حرکت و زمان بهره گرفته می‌شود. بهره‌گیری از مدیریت علمی برای طراحی مشاغل باعث ایجاد وظایف تکراری و ملال آور، کار بی‌معنی و یکنواخت، عدم رضایت شغلی شدید و هیچ‌گونه فرصتی برای توسعه و تحصیل مهارت‌های جدید فراهم نمی‌کند.

در حالی که فرایند خط مونتاژ منجر به صرفه‌جویی در هزینه‌ها و کارایی در سطح بالا می‌شد، استعداد افراد محدود به انجام وظایف توصیف شده بود. کار تکراری و ملال آور بود و منجر به آثار منفی نظیر بی‌علاقگی و بی‌دقتی در کار می‌شد. لذا مشاغل فاقد معناداری بودند. در چنین محیطی، سازمان‌ها فرصتی برای کارکنان جهت توسعه مهارت‌ها و رشد آنها فراهم نمی‌کردند (استاو<sup>۵</sup>، ۱۹۸۴).

---

1. Tierney & Farmer  
2. Treville and Antonakis  
3. Borman  
4. Taylor  
5. Staw

در پاسخ به چنین مواردی، سازمان‌ها پذیرفتن راهبردهایی نظیر گردش شغلی و توسعه شغلی را آغاز کردند. توسعه شغلی با قصد افزایش انگیزش درونی کارکنان به کار گرفته شد. در توسعه شغل که به بسط دادن افقی شغل اشاره دارد، به وظایف افراد، وظایفی اضافه می‌شود که قبلاً توسط دیگران انجام می‌گرفت. این رویکرد موجب افزایش تنوع وظایف و در نتیجه افزایش سطح علاقه و امیدواری برای کاهش یکنواختی و ملال‌آور بودن انجام مشاغل تک وظیفه‌ای می‌شد. چنین رویکردهایی نیز چندان به بهبود سطوح رضایت شغلی و عملکرد شغل منجر نمی‌شد.

بنابراین، غنی‌سازی شغل که به توسعه عمودی شغل اشاره دارد، در دهه ۱۹۵۰ توسط هرزبرگ (۱۹۶۷) پیشنهاد شد. غنی‌سازی شغل نوعی از باز طراحی شغل است که با هدف معکوس کردن آثار وظایفی که تکراری بوده و مستلزم آزادی کمی هستند انجام می‌شود. بعضی از این آثار عبارتند از: خستگی، فقدان انعطاف‌پذیری و عدم رضایت کارکنان (لیچ و وال، ۲۰۰۴). از دیدگاه هرزبرگ مشاغل غنی آنها هستند که با مشخصاتی نظیر احساس موفقیت، شناسایی، مسئولیت، فرصت برای رشد و توسعه و نفس کار شناخته می‌شوند. بایستی مشاغل در راستای حداکثرسازی چنین عواملی طراحی شوند. کارکنان باید بر منابع مورد استفاده کنترل داشته باشند و به‌طور منظم در مورد عملکردشان به آنها بازخورد داده شود. شرایط و تسهیلات تغییر از گردش شغلی به غنی‌سازی شغل از طریق افزایش سطوح آموزش و تحصیلات و همچنین سطوح بالاتر مهارت‌های فنی در محل کار به‌منظور کاهش سرپرستی و دادن اختیار تصمیم‌گیری به افراد، فراهم شود (هرزبرگ، ۱۹۶۷). افراد بایستی به با همدیگر کارها را انجام دهند تا اینکه به تنهایی و به‌صورت جدایی از هم فعالیت کنند.

غنی‌سازی شغل از طریق بسط و گسترش عمودی شغل فرصت‌هایی برای رشد و توسعه کارکنان توسط دادن مسئولیت و کنترل بیشتر بر کارشان فراهم می‌سازد. به چندین روش می‌توان مشاغل را غنی‌سازی کرد. اجازه دادن به کارکنان تا برنامه زمانبندی کارشان را تنظیم کنند. کارکنان می‌توانند در مورد چگونگی انجام کارشان تصمیم بگیرند. کارکنان می‌توانند خودشان

کارشان را کنترل کرده و مهارت‌های تازه و جدید بیاموزند. عمدتاً مزایای غنی‌سازی شغل به سه دست تقسیم می‌شوند: (۱) نوسازی: کاهش خستگی ملالت، درگیری‌ها، تفکر درباره اختیارات مسیر شغلی جدید و تغییر در نقطه نظرات، (۲) اکتشاف: تلاش برای مهارت‌های جدید، توسعه روابط جدید، آزمون کردن مهارت‌های اجرایی و مدیریت، (۳) تخصص کردن: توانمندسازی، اکتشاف عمیق و به‌کارگیری مهارت‌های تخصصی (فورمن و جونز، ۱۹۹۷).

به هر حال، محققین بر این عقیده‌اند که یکی از روش‌های افزایش خروجی‌های شخصی و عملکرد کارکنان، غنی‌سازی و پر مایه کردن شغل است. خصوصاً می‌توان از طریق غنی‌سازی شغل به واسطه دادن فرصت‌های بیشتر به افراد برای توسعه پیشرفت شخصی، رضایت را بهبود داد. بنابراین، غنی‌سازی شغل می‌تواند به‌عنوان طراحی کار برای تجدید ساختار مشاغل با هدف چالشی‌تر، انگیزشی‌تر و رضایت‌بخش‌تر کردن شغل برای افراد، در نظر گرفته شود (لوهر و همکاران، ۱۹۸۵). با وجود این، غنی‌سازی شغل نیز با انتقاداتی نظیر نواقص روش شناسی و نادیده گرفتن عوامل محیطی مواجه شد. ظهور مدل خصوصیات شغل، پاسخی به کاستی‌های غنی‌سازی شغل بود

مدل خصوصیات شغل مبتنی بر اصول خصوصیات شغل ارائه شده توسط هرزبرگ (۱۹۶۷) خصوصاً غنی‌سازی شغل بنا شد. به این نحو که غنی‌سازی شغل توسط هاگمن و اولدهام در ۱۹۷۵ مورد نقد و بررسی قرار گرفت و تحت عنوان خصوصیات شغل توسعه داده شد. مهم‌ترین نقدها و انتقاداتی که در مورد غنی‌سازی شغل مطرح شدند عبارت بودند از: (۱) اصولاً بیشتر گزارش‌های مربوط به پیشرفت برنامه‌های غنی‌سازی شغل اغراق آمیز بوده، (۲) عمدتاً روش شناسی‌های استفاده شده در مطالعات غنی‌سازی شغل دچار نقص بوده‌اند، (۳) با وجود اینکه بعضی از برنامه‌های غنی‌سازی شغل در عمل موفقیت آمیز نبوده‌اند، اما گزارش‌های لازم در این زمینه ارائه نشده است، (۴) از نقش عناصر و عوامل محیطی در غنی‌سازی شغل غفلت شده است، (۵) عموماً نتایج حاصل از کارایی و اثربخشی یا هزینه-فایده اجرای برنامه‌های غنی‌سازی شغل، ارائه نشده است (هاگمن و اولدهام، ۱۹۷۵). JCM مبتنی بر اصول طراحی شغل به‌عنوان غنی‌سازی شغل شناخته

1. Fourman and Jones

2. Loher



شده است. از دیدگاه مدل خصوصیات شغل، اگر مشاغل به روش‌های مشخصی غنی‌سازی شوند، منجر به افزایش رضایت شغلی و عملکرد شده و آثار استرس دریافت شده توسط افراد را تعدیل می‌کند (چارچلیل، فورد، هارتلی و والکر<sup>۱</sup>؛ ۱۹۸۵؛ فرید و فریس، ۱۹۸۷؛ رهودس، سوینیارد، جارتس و پرایس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

مدل خصوصیات شغل شامل پنج خصوصیت تنوع وظیفه، اهمیت وظیفه، هویت وظیفه، آزادی شغلی و بازخور شغلی است (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۵). تنوع وظیفه یا مهارت به درجه و میزانی که یک شغل نیازمند آن است که فرد دامنه وسیعی از وظایف را انجام دهد اشاره دارد. هویت وظیفه شامل وسعتی که کارکنان کار کاملی انجام داده و می‌تواند نتایج کوشش‌های خود را ببینند. اهمیت وظیفه به میزانی که شغل تأثیر مهم بر زندگی داشته یا بر کار سایر افراد دارد. آزادی شغلی به میزانی که کارکنان در برنامه‌ریزی و انجام کارشان استقلال دارند تأکید دارد. بازخور بیانگر میزان دریافت اطلاعات روشن در مورد چگونگی انجام کار است (کاتسیکا، تئودوسی او، پردیکیس و کهاجیاس، ۲۰۰۱).

خصوصیات پنج‌گانه شغل موجب شکل‌گیری حالات حساس روانی سه‌گانه، معنی‌دار شغل، مسئولیت‌پذیری و آگاهی از نتایج شغل می‌شود. به این صورت که از طریق ترکیب و تلفیق خصوصیات سه‌گانه تنوع مهارت، هویت وظیفه و اهمیت وظیفه، معنی‌داری شغل شکل گرفته، آزادی و استقلال در کار باعث مسئولیت‌پذیری در قبال خروجی‌های شغل شده و بازخور موجب آگاهی یافتن از نتایج کار شغل می‌شود. این حالات روانی سه‌گانه نیز خروجی‌های شغل را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به این صورت که برآیند خصوصیات پنج‌گانه، افزایش انگیزش درونی، رضایت شغلی، رضایت رشد، غیبت پایین و کیفیت عملکرد بالاتر می‌شود (درز<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹). انگیزش درونی، رضایت رشد و رضایت شغلی در زمره خروجی‌های شخصی بوده و کیفیت عملکرد شغلی، جابجایی و غیبت، خروجی‌های کاری یا سازمانی هستند (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۶). معمولاً روابط بین خصوصیات شغل و خروجی‌های شغل، توسط متغیر نیاز به رشد تعدیل می‌شود.

1. Churchill, Ford, Hartley and Walker  
 2. Rhoads, Swinyard, Geurts and Price  
 3. Drez

توان انگیزشی شغل بر اساس خصوصیات پنج‌گانه از طریق ضرب میانگین خصوصیات سه‌گانه تنوع وظیفه، هویت وظیفه و اهمیت وظیفه در آزادی شغلی و بازخور شغلی محاسبه می‌شود. هر چه MPS بیشتر باشد، بیانگر بالاتر بودن قدرت انگیزشی شغل می‌باشد. ضمناً اثر خصوصیات شغل بر خروجی‌های کار نظیر انگیزش توسط MPS انجام می‌شود.

در مجموع، تئوری خصوصیات شغل، نگرش و رفتار کارکنان را مبتنی بر واکنش آنها به وظایفشان، پیش‌بینی می‌کند (اولدهام، ۱۹۷۶؛ اولدهام<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۷۶). براساس نظر هاگمن و اولدها (هاگمن و اولدهام، ۱۹۸۰)، چنانچه خصوصیات مشخصی در شغل وجود داشته باشد، انجام چنین شغلی باعث تقویت درونی به‌عنوان مشوقی برای عملکرد بهتر به‌طور مداوم می‌شود. لذا نتیجه‌گیری شده که براساس مدل خصوصیات شغل، شغلی که به درستی طراحی شده باشد انگیزش را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد، زیرا باعث می‌شود تا فرد به‌طور مثبت به محیط کارش واکنش نشان دهد. خصوصیات درونی کار از طریق فرایندهای ادراکی به نحو مثبتی نگرش‌ها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (چامپوکس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱؛ جادج، بونو و لوک، ۲۰۰۰؛ ساودرا و کوان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰)؛ یعنی اگر مشاغل به روش‌های مشخصی غنی‌سازی و طراحی شوند، حالت‌های روانی خاصی شکل گرفته که منجر به خروجی‌های مثبتی نظیر سطوح بالایی از انگیزش درونی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی می‌شود (هاگمن و لاولر، ۱۹۷۶). برای نمونه، مشاغل پیچیده که با سطوح بالایی از آزادی، تنوع مهارت، هویت، اهمیت و بازخور طراحی شده‌اند، بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارند (اولدهام و کامینگز، ۱۹۹۶). تحلیل انجام شده از ۳۱۲ تحقیق در مورد رابطه رضایت شغلی و عملکرد، رابطه مثبت ( $r=0/30$ ) بین این دو وجود دارد. رابطه بین این دو در مشاغل خیلی پیچیده ( $r=0/52$ ) بوده و در مشاغل با پیچیدگی کمتر ( $r=0/29$ ). لذا پیچیدگی شغلی رابطه بین رضایت شغلی و عملکرد شغل را تعدیل می‌کند (جادج، تئورسن، بونو و پتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). بر این اساس، مدل خصوصیات شغل، بیانگر آن است که مشاغل با ساختار یافتگی بالا

1. Oldham

2. Champoux

3. Saavedra and Kwun

4. Judge, Thoresen, Bono, and Patton

و کاملاً تعریف شده توسط سیستم‌های سازمانی رسمی و انعطاف‌ناپذیر موجب محدود شدن تنوع مهارت و هویت شغلی و نهایتاً باعث کاهش عملکرد می‌شود (بوهلندر و اسنل، ۲۰۰۷). مطالعات درباره روابط بین خصوصیات شغل و از خود بیگانگی یافته که به‌طور کلی افرادی که در مشاغل یکنواخت، ماشینی و به دقت نظارت شده فعالیت می‌کنند بیشتر در معرض از خود بیگانگی قرار دارند (ویس و ریسمن<sup>۱</sup>، ۱۹۶۱؛ بلانر<sup>۲</sup>، ۱۹۶۴؛ باس<sup>۳</sup>، ۱۹۶۵؛ کارنهای زر<sup>۴</sup>، ۱۹۶۵؛ ویلنسکی<sup>۵</sup>، ۱۹۶۴؛ وایسنبرگ و گرانفیلد<sup>۶</sup>، ۱۹۶۸؛ لاولر و هال، ۱۹۷۰؛ کوهن<sup>۷</sup>، ۱۹۷۶؛ صالح و هوسک<sup>۸</sup>، ۱۹۷۶؛ اشفورد<sup>۹</sup>، ۱۹۸۹؛ ایکن و هاج<sup>۱۰</sup>، ۱۹۶۶).

## فرضیه

براساس ادبیات تحقیق، خصوصاً مدل خصوصیات شغل، گزاره‌های تحقیق در قالب فرضیه به شرح زیر است.

فرضیه اول: کارکنان پلیس دارای تنوع مهارت هستند.

فرضیه دوم: کارکنان پلیس دارای هویت شغلی هستند.

فرضیه سوم: کارکنان پلیس دارای اهمیت شغلی هستند.

فرضیه چهارم: کارکنان پلیس دارای آزادی شغلی هستند.

فرضیه پنجم: کارکنان پلیس دارای بازخور شغلی هستند.

## روش

با توجه به این که پژوهشگر در صدد مشخص کردن وضعیت مشاغل پلیس بر اساس مدل

- 
1. Weiss and Riesman
  2. Blauner
  3. Bass
  4. Kornhauser
  5. Wilensky
  6. Weissenberg and Gruenfeld
  7. Kohn
  8. Saleh and Hosek
  9. Ashforth
  10. Aiken and Hage

خصوصیات شغل بوده و نتیجه تحقیق بلافاصله می‌تواند در امر تصمیم‌گیری در زمینه طراحی و بازطراحی و مهندسی مشاغل مورد استفاده قرار گیرد، تحقیق از نوع تصمیم‌گرا محسوب می‌شود. از نظر هدف نیز تحقیق از نوع کاربردی می‌باشد، زیرا پژوهش در پی کاربرد عملی دانش (مدل خصوصیات شغل) یا توسعه دانش کاربردی در سازمان مورد مطالعه است. همچنین معطوف به این که پژوهش به دنبال توصیف وضعیت و شرایط مشاغل پلیس و کمک کردن به فرایند تصمیم‌گیری است، روش تحقیق از نوع توصیفی می‌باشد. از میان تحقیقات توصیفی، تحقیق از نوع پیمایشی می‌باشد، زیرا تحقیق در صدد مشخص کردن وضعیت موجود مشاغل از نظر میزان تنوع مهارت، هویت شغلی، اهمیت شغلی، آزادی شغلی و بازخور شغلی است.

پرسشنامه تحقیق متشکل از سه قسمت مقدمه، مشخصات و شاخص‌ها است. مقدمه شامل هدف پژوهش و اهمیت آن است. قسمت مشخصات شامل مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان نظیر سن، جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات، درجه، عنوان شغل و نوع عضویت است. قسمت شاخص‌ها شامل ۲۸ شاخص است که به منظور سنجش و اندازه‌گیری خصوصیات پنج‌گانه شغل (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۵)، تهیه و تنظیم شده‌اند. تنوع مهارت ۷ سؤال، هویت شغلی ۵ سؤال، اهمیت شغلی ۴ سؤال، آزادی شغلی و بازخور شغلی هر کدام ۶ سؤال. برای روایی پرسشنامه از روایی سازه و برای پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کارکنان پلیس ایران است. برای جمع‌آوری داده‌های مرتبط با خصوصیات پنج‌گانه شغل از محیط عملیاتی تحقیق، تعداد ۸۵۰ پرسشنامه میان کارکنان پلیس، توزیع شد که تعداد ۷۹۵ پرسشنامه عودت داده شد. بعد از کنترل و بررسی پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده و حذف نسخه‌های ناقص، تعداد ۷۶۵ پرسشنامه مفید و قابل استفاده به‌دست آمد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای و آزمون نمونه‌های مستقل استفاده شده است. روایی سازه داده‌ها توسط تحلیل عاملی اکتشافی با روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و پایایی پرسشنامه نیز توسط آلفای کرونباخ انجام شده است. ضمناً از نرم‌افزار SPSS برای تحلیل داده‌ها بهره‌گیری شده است.

## یافته‌ها

یافته‌ها در قالب مشخصات پاسخ دهندگان، روایی و پایایی و گزاره‌های تحقیق، تنظیم و ارائه شده‌اند.

مشخصات پاسخ دهندگان: دامنه سن پاسخ دهندگان از ۱۹ تا ۵۱ سال، میانگین سن آنها ۳۲/۴ با انحراف معیار ۶/۸۵۹ می‌باشد. ۹۲ درصد مرد و ۸ درصد زن؛ ۸۶/۳ درصد متأهل و ۱۳/۷ درصد مجرد؛ ۳۷/۴ درصد درجه دار، ۵۱/۳ درصد افسر جزء و ۱۱/۲ درصد افسر ارشد؛ ۷۹/۲ درصد مئوس و ۲۰/۸ درصد مدیر؛ ۷۷/۱ درصد رسمی و ۲۲/۹ درصد پیمانی؛ ۸۲/۸ درصد نظامی و ۱۷/۲ درصد کارمندی؛ ۵۳/۵ درصد بومی و ۴۶/۵ درصد غیربومی؛ ۵۱/۸ درصد در مرکز استان و ۴۸/۲ درصد در شهرستان‌ها کار می‌کنند. از نظر رسته نیز، رسته اداری (۲۵/۵ درصد)، انتظامی (۳۹/۱ درصد)، رایانه (۱/۶ درصد)، حقوق (۲/۶ درصد)، دارائی (۳/۸ درصد)، اطلاعات (۴/۴ درصد)، آگاهی (۴/۶ درصد)، مخابرات (۲/۸ درصد)، مهندسی (۱/۲ درصد)، پشتیبانی (۴/۷ درصد)، بهداری (۱/۳ درصد)، راهنمایی (۲/۸ درصد)، مرزبانی (۰/۴ درصد)، عملیات ویژه (۲/۴ درصد)، معارف (۰/۹ درصد)، و افا (۰/۳ درصد)، دریایی (۱/۲ درصد) و ترابری (۰/۳ درصد).

روایی و پایایی: قبل از هرچیز برای مشخص کردن اینکه داده‌های جمع آوری شده برای تحلیل عاملی اکتشافی مناسب هستند از دو آزمون استفاده شده است. از آزمون کفایت نمونه برداری کیرز، می‌یر-الکین<sup>۱</sup> استفاده شد که با توجه به اینکه مقدار KMO، ۰/۸۹۵ است، کفایت نمونه انتخاب شده برای تحلیل عاملی تأیید می‌شود. علاوه براین، وجود همبستگی میان شاخص‌های آزمون، اساس تحلیل عاملی است و چنانچه همبستگی میان شاخص‌ها وجود نداشته باشد، نمی‌توان از تحلیل عاملی استفاده کرد. از اینرو از آزمون کرویت بارتلت مبنی بر اینکه همبستگی میان متغیرها در جامعه برابر صفر نیست، استفاد شد که نتایج نشان می‌دهد مجذور کای کرویت بارتلت حدود ۵۲۹۹/۵۳۴ با درجه آزادی ۲۳۱ است که در سطح آلفای ۰/۰۰۰۱ معنی دار است. سپس بر روی داده‌ها تحلیل عاملی اکتشافی و همچنین چرخش عوامل به شیوه واریماکس اجرا شد

(جدول ۱). در مجموع پنج عامل با ارزش ویژه بالاتر از یک آشکار شده است که جمعاً به میزان ۵۶/۲۶۱ درصد واریانس شاخص‌های سنجش خصوصیات شغل را تبیین می‌کنند. آزادی شغلی ۲۷/۲۵۸ درصد، بازخور شغلی درصد ۱۱/۵۲۲، هویت شغلی ۷/۰۹۸ درصد، تنوع مهارت ۵/۵۲ درصد و اهمیت شغلی ۴/۸۶۲ درصد در تبیین واریانس، نقش دارند. بر اساس ماتریس مؤلفه‌های چرخش داده شده، محتوای هر کدام از عوامل بر اساس بار عاملی هر شاخص در هر عامل استخراج شد. در مجموع دامنه بارهای عاملی برای تمامی شاخص‌ها از ۰/۳۸۲ تا ۰/۸۱۶ است. در مجموع، تعداد ۶ شاخص (تنوع مهارت و هویت هر کدام ۲ شاخص، اهمیت شغلی و بازخور شغلی هر کدام یک شاخص) به واسطه بار عاملی کم حذف شده است

روایی کل شاخص‌ها نیز ۸۸ درصد بوده و روایی خصوصیات شغل دامنه ۶۴ درصد تا ۸۸ درصد را پوشش می‌دهد. بیشترین روایی مربوط به آزادی و کمترین به تنوع تعلق دارد. در مجموع خصوصیات براساس کمترین تا بیشترین انسجام درونی سؤالات عبارتند از تنوع، اهمیت، بازخور، هویت و آزاد (جدول ۱).

جدول ۱: نتایج تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس

شاخص‌ها	عوامل				
	۱	۲	۳	۴	۵
۱				۰/۴۸۶	
۲				۰/۷۳۱	
۳				۰/۶۴۸	
۴				۰/۶۴۵	
۵				۰/۳۸۲	
۶			۰/۸۰۲		
۷			۰/۸۱۶		
۸			۰/۶۸۵		
۹					۰/۶۷۶
۱۰					۰/۷۶۲
۱۱					۰/۶۹۱
۱۲	۰/۷۵۸				
۱۳	۰/۷۷۳				

				۰/۷۷۷	۱۴
				۰/۷۹۵	۱۵
				۰/۷۵۴	۱۶
				۰/۷۴۷	۱۷
			۰/۴۳۳		۱۸
			۰/۵۲۰		۱۹
			۰/۶۷۰		۲۰
			۰/۷۳۶		۲۱
			۰/۶۵۶		۲۲
۱/۰۷۰	۱/۲۱۴	۱/۵۶۲	۲/۵۳۵	۵/۹۹۷	مقدار ویژه
۴/۸۶۲	۵/۵۲	۷/۰۹۸	۱۱/۵۲۲	۲۷/۲۵۸	درصد واریانس
۰/۶۵	۰/۶۴	۰/۷۵	۰/۷۰	۰/۸۸	ضرایب روابی

Extraction method: principal component analysis.

Rotation method: varimax with Kaiser normalization.

گزاره‌های تحقیق: با توجه به گزاره‌های تحقیق، داده‌های جمع آوری شده با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای مورد تحلیل قرار گرفته‌اند (جدول ۲ و ۳). در جدول (۲)، آماره‌ها ارائه شده‌اند. آماره‌ها شامل حجم نمونه (N)، میانگین، انحراف معیار و میانگین خطای معیار است. این آماره برای تک تک خصوصیات شغل و شاخص‌های مربوطه، جمع کل خصوصیات و قدرت انگیزش ارائه شده‌اند. دامنه میانگین شاخص‌های سنجش تنوع مهارت از ۳/۴۷ تا ۳/۸۷، هویت شغلی از ۳/۳۰ تا ۳/۳۳، اهمیت شغلی از ۳/۶ تا ۴/۰۹، آزادی شغلی از ۲/۷۹ تا ۳/۰۱ و بازخور شغلی از ۳/۴۱ تا ۴/۲۰ می‌باشد. همان‌طوری که ملاحظه می‌شود، بیشترین همگرایی بین میانگین شاخص‌های هویت شغلی و کمترین همگرایی بین میانگین شاخص‌های بازخور شغلی وجود دارد. دامنه انحراف معیار شاخص‌های سنجش تنوع مهارت از ۰/۸۰۴ تا ۰/۹۵۰، هویت شغلی از ۰/۸۵۷ تا ۰/۹۹۳، اهمیت شغلی از ۰/۹۴۸ تا ۱/۰۸۴، آزادی شغلی از ۰/۹۴۲ تا ۱/۰۱۲ و بازخور شغلی از ۰/۸۰۳ تا ۰/۸۹۳ است. در نتیجه بیشترین همگرایی انحراف معیارها مربوط به آزادی شغلی و کمترین مربوط به تنوع شغلی می‌باشد. همچنین همان‌طوری که ملاحظه می‌شود توان انگیزشی مشاغل کمتر از متوسط مقیاس است.

جدول ۲: آماره‌های آزمون خصوصیات شغل و شاخص‌های سنجش آنها

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	n	شاخص‌ها	خصوصیات شغل
۰/۰۳۱	۰/۸۵۸	۳/۸۷	۷۶۵	۱	تنوع ( $H_1$ )
۰/۰۳۴	۰/۹۵۰	۳/۵۱	۷۶۵	۲	
۰/۰۲۹	۰/۸۰۴	۳/۶۸	۷۶۵	۳	
۰/۰۳۳	۰/۹۰۳	۳/۴۹	۷۶۵	۴	
۰/۰۳۲	۰/۸۷۶	۳/۴۷	۷۶۵	۵	
۰/۰۲۰۱۳	۰/۵۵۶۴۵	۳/۶۰۶۰	۷۶۴		هویت ( $H_2$ )
۰/۰۳۶	۰/۹۹۳	۳/۳۰	۷۶۵	۶	
۰/۰۳۴	۰/۹۴۷	۳/۳۳	۷۶۵	۷	
۰/۰۳۱	۰/۸۵۷	۳/۳۱	۷۶۵	۸	
۰/۰۲۶۱۸	۰/۷۱۸۷۹	۳/۳۴۳۱	۷۵۴		اهمیت ( $H_3$ )
۰/۰۳۴	۰/۹۴۸	۴/۰۹	۷۶۵	۹	
۰/۰۳۸	۱/۰۵۰	۳/۸۴	۷۶۵	۱۰	
۰/۰۳۹	۱/۰۸۴	۳/۶۰	۷۶۵	۱۱	
۰/۰۲۷۱۱	۰/۷۴۴۳۹	۳/۸۷۴۰	۷۵۴		
۰/۰۳۵	۰/۹۷۹	۲/۹۲	۷۶۵	۱۲	آزادی ( $H_4$ )
۰/۰۳۴	۰/۹۴۲	۲/۹۳	۷۶۵	۱۳	
۰/۰۳۶	۱/۰۰۰	۲/۸۲	۷۶۵	۱۴	
۰/۰۳۵	۰/۹۷۶	۲/۷۹	۷۶۵	۱۵	
۰/۰۳۵	۰/۹۶۹	۲/۹۶	۷۶۵	۱۶	
۰/۰۳۷	۱/۰۱۲	۳/۰۱	۷۶۵	۱۷	
۰/۰۲۵۲۸	۰/۶۸۴۰۳	۲/۹۲۹۰	۷۳۲		بازخور ( $H_5$ )
۰/۰۳۲	۰/۸۹۳	۳/۴۱	۷۶۵	۱۸	
۰/۰۳۱	۰/۸۵۲	۳/۵۳	۷۶۵	۱۹	
۰/۰۳۱	۰/۸۶۵	۳/۴۵	۷۶۵	۲۰	
۰/۰۳۰	۰/۸۴۱	۳/۸۰	۷۶۵	۲۱	
۰/۰۲۹	۰/۸۰۳	۳/۷۴	۷۶۵	۲۲	
۰/۰۳۱	۰/۸۵۱	۴/۲۰	۷۶۵	۲۳	
۰/۰۱۸۱۲	۰/۴۹۲۶۹	۳/۷۱۵۶	۷۳۹		
۰/۰۲۳۳۹	۰/۶۱۶۷۵	۱/۶۳۷۴	۶۹۵		توان انگیزشی



در جدول (۳)، متناسب هر کدام از خصوصیات و شاخص‌های سنجش مربوط و توان انگیزش، نتایج آزمون ارائه شده است. نتایج آزمون براساس مقدار درجه آزادی (df)، سطح معنی داری و تفاوت میانگین‌ها تنظیم شده‌اند.

جدول ۳. نتایج آزمون t خصوصیات شغل و شاخص‌های سنجش آنها (Test Value=۳)

Mean Difference	(tailed-۲).Sig	df	t	شاخص‌ها	خصوصیات شغل
۰/۸۷	۰/۰۰	۷۶	۲۸/۰۷۰	۱	تنوع
۰/۵۱	۰/۰۰	۷۶	۱۴/۸۸۴	۲	
۰/۶۸	۰/۰۰	۷۶	۲۳/۳۰۸	۳	
۰/۴۹	۰/۰۰	۷۶	۱۵/۰۱۲	۴	
۰/۴۷	۰/۰۰	۷۶	۱۴/۷۷۳	۵	
۰/۶۰۶۰	۰/۰۰	۷۶۳	۳۰/۱۰۳		هویت
۰/۳۰	۰/۰۰	۷۶	۸/۲۶۳	۶	
۰/۳۳	۰/۰۰	۷۶	۹/۶۵۸	۷	
۰/۳۱	۰/۰۰	۷۶	۹/۹۱۷	۸	
۰/۳۴۳۱	۰/۰۰	۷۵۳	۱۳/۱۰۶		اهمیت
۱/۰۹	۰/۰۰	۷۶	۳۱/۷۰۰	۹	
۰/۸۴	۰/۰۰	۷۶	۲۲/۰۳۴	۱۰	
۰/۶۰	۰/۰۰	۷۶	۱۵/۲۷۵	۱۱	
۰/۸۷۴۰	۰/۰۰	۷۵۳	۳۲/۲۴۰		
-۰/۰۸	۰/۰۱۸	۷۶	-۲/۳۶۳	۱۲	آزادی
-۰/۰۷	۰/۰۳۲	۷۶	-۲/۱۴۹	۱۳	
-۰/۱۸	۰/۰۰	۷۶	-۵/۰۶۰	۱۴	
-۰/۲۱	۰/۰۰	۷۶	-۶/۰۳۶	۱۵	
-۰/۰۴	۰/۲۶۳	۷۶	-۱/۱۲۰	۱۶	
۰/۰۱	۰/۸۵۸	۷۶	۰/۱۷۹	۱۷	
-۰/۰۷۱۰	۰/۰۰۵	۷۳۱	-۲/۸۱۰		بازخور
۰/۴۱	۰/۰۰	۷۶	۱۲/۶۳۷	۱۸	
۰/۵۳	۰/۰۰	۷۶	۱۷/۲۳۰	۱۹	
۰/۴۵	۰/۰۰	۷۶	۱۴/۵۰۴	۲۰	
۰/۸۰	۰/۰۰	۷۶	۲۶/۲۵۲	۲۱	
۰/۷۴	۰/۰۰	۷۶	۲۵/۴۰۶	۲۲	
۱/۲۰	۰/۰۰	۷۶	۳۸/۹۲۰	۲۳	
۰/۷۱۵۶	۰/۰۰	۷۲۸	۳۹/۴۸۴		توان انگیزشی
-۱/۳۶۲۶	۰/۰۰	۶۹۴	-۵۸/۲۴۴		

همان‌طوری که نتایج آزمون‌های t منعکس شده در جدول (۳) نشان می‌دهد، فرضیه‌های اول،

دوم، سوم و پنجم تحقیق تأیید شده و فرضیه چهارم رد شده است. ضمناً این موضوع که توان انگیزشی مشاغل کمتر از متوسط مقیاس است مورد تأیید قرار گرفته است. علاوه بر این در جدول (۴)، آماره‌های آزمون و نتایج آزمون t خصوصیات شغل به تفکیک ویژگی‌های جمعیت شناختی ارائه شده است.

جدول ۴: آماره‌های آزمون t و نتایج آزمون t خصوصیات شغل به تفکیک ویژگی‌های جمعیت شناختی

قدرت انگیزش	بازخور	آزادی	اهمیت	هویت	تنوع		
۴۱,۱۰	۳,۷۲	۲,۹۴	۳,۸۸	۳,۳۴	۳,۶۲	مرد (n=۶۹۶)	جنسیت
۳۷,۸۳	۳,۷۰	۲,۷۷	۳,۸۴	۳,۳۳	۳,۴۷	زن (n=۶۱)	
	۰,۸۱	۰,۰۵	۰,۶۹	۰,۹۲	۰,۰۴	Sig. (2-tailed)	
۴۱,۳۵	۳,۷۳	۲,۹۴	۳,۸۹	۳,۳۴	۳,۶۲	متاهل (n=۶۵۲)	تاهل
۳۷,۹۳	۳,۶۱	۲,۸۴	۳,۷۵	۳,۳۴	۳,۵۰	مجرد (n=۱۰۴)	
	۰,۰۲	۰,۱۷	۰,۰۷	۰,۹۹	۰,۰۲	Sig. (2-tailed)	
۴۱,۲۳	۳,۷۳	۲,۹۵	۳,۸۷	۳,۳۹	۳,۶۱	مرئوس (n=۵۰۴)	مستولیت
۴۳,۱۲	۳,۷۷	۳,۰۴	۳,۹۸	۳,۳۹	۳,۶۹	مدیر (n=۱۳۲)	
	۰,۳۷	۰,۱۵	۰,۱۲	۰,۸۹	۰,۱۶	Sig. (2-tailed)	
۴۱,۶۳	۳,۷۴	۲,۹۳	۳,۸۱	۳,۳۷	۳,۶۰	مرکز استان (n=۳۸۲)	محل کار
۴۰,۳۳	۳,۶۹	۲,۹۳	۳,۹۴	۳,۳۱	۳,۶۲	شهرستان (n=۲۵۶)	
	۰,۱۸	۰,۹۸	۰,۰۲	۰,۲۱	۰,۶۶	Sig. (2-tailed)	
۴۱,۲۴	۳,۷۳	۲,۹۱	۳,۸۹	۳,۳۸	۳,۶۰	بومی (n=۳۹۵)	بومی / غیربومی
۴۰,۹۳	۳,۷۱	۲,۹۶	۳,۸۸	۳,۳۳	۳,۶۳	غیربومی (n=۳۴۴)	
	۰,۶۱	۰,۲۷	۰,۸۹	۰,۴۲	۰,۴۹	Sig. (2-tailed)	
۴۱,۲۴	۳,۷۳	۲,۹۲	۳,۸۹	۳,۳۴	۳,۶۳	رسمی (n=۵۸۵)	عضویت
۳۹,۷۳	۳,۶۶	۲,۹۴	۳,۸۱	۳,۳۴	۳,۵۳	پیمانی (n=۱۷۴)	
	۰,۰۸	۰,۷۳	۰,۲۳	۰,۹۷	۰,۰۳	Sig. (2-tailed)	
۴۰,۷۸	۳,۷۱	۲,۹۳	۳,۸۷	۳,۳۵	۳,۶۰	نظامی (n=۶۲۸)	عضویت
۴۱,۵۴	۳,۷۵	۲,۹۱	۳,۸۸	۳,۳۰	۳,۶۱	کارمندی (۱۳۱)	
	۰,۳۱	۰,۶۷	۰,۸۷	۰,۵۳	۰,۸۰	Sig. (2-tailed)	
۴۰,۰۲	۳,۶۹	۲,۹۲	۳,۸۲	۳,۳۶	۳,۵۳	درجه دار (n=۲۸۰)	درجه
۴۰,۴۴	۳,۷۱	۲,۸۸	۳,۸۹	۳,۳۴	۳,۶۱	افسر جزء (n=۲۸۳)	
۴۶,۲۱	۳,۷۹	۳,۱۷	۳,۹۹	۳,۳۸	۳,۸۳	افسر ارشد (n=۸۴)	
	۰,۶۴	۰,۴۴	۰,۲۸	۰,۷۰	۰,۰۵	Sig. (2-tailed)	
						(درجه دار و افسر جزء)	
	۰,۱۳	۰,۰۰	۰,۰۸	۰,۷۹	۰,۰۰	Sig. (2-tailed)	
						(درجه دار و افسر ارشد)	
	۰,۲۲	۰,۰۰	۰,۲۶	۰,۵۹	۰,۰۰	Sig. (2-tailed)	
						(افسر جزء و افسر ارشد)	

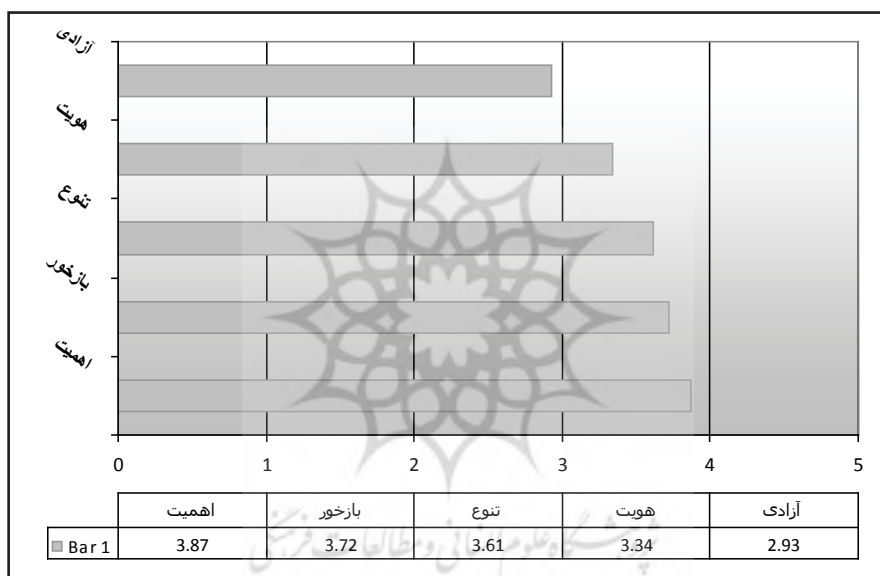
همان‌طوری که نتایج منعکس شده در جدول (۴) نشان می‌دهد، جنسیت، تاهل، عضویت (رسمی - پیمانی) و درجه بر تنوع مهارت تأثیر دارند. تاهل، محل کار و درجه بر اهمیت شغلی

تأثیر دارند. جنسیت و درجه بر آزادی شغلی تأثیر دارند و تأهل بر بازخور شغلی تأثیر دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

به منظور بررسی وضعیت موجود مشاغل پلیس از مدل خصوصیات شغل استفاده شده است. این مدل متشکل از خصوصیات پنج‌گانه تنوع وظایف، هویت شغلی، اهمیت شغلی، آزادی شغلی و بازخور شغلی است. پرسشنامه سنجش خصوصیات شغل در میان کارکنان پلیس کشور، توزیع، تکمیل و جمع‌آوری شد و بعد از کنترل و بررسی و حذف نسخه‌های ناقص تعداد ۷۶۵ پرسشنامه مفید و قابل استفاده به دست آمد. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها به محیط نرم‌افزار SPSS منتقل شدند. پیش از تحلیل داده‌ها براساس گزاره‌های تحقیق، روایی و پایایی شاخص‌ها مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، ساختار پنج عاملی را آشکار نمود که به ترتیب از بیشترین تا کمترین سهم در تبیین واریانس عبارتند از آزادی شغلی، بازخور شغلی، هویت شغلی، تنوع مهارت و اهمیت شغلی. دامنه بارهای عاملی کل شاخص‌ها از ۰/۳۸۲ تا ۰/۸۱۶، شاخص‌های آزادی شغلی از ۰/۷۴۷ تا ۰/۷۹۵، بازخور شغلی از ۰/۴۳۳ تا ۰/۷۳۶، هویت شغلی از ۰/۶۸۵ تا ۰/۸۱۶، تنوع مهارت از ۰/۳۸۲ تا ۰/۷۳۱ و اهمیت شغلی از ۰/۶۷۶ تا ۰/۷۶۲ است. با توجه به سطوح پذیرش بارهای عاملی (تباچنیک و فیدل، ۲۰۰۷)، تمامی بارهای عاملی شاخص‌های آزادی شغلی، یک شاخص از بازخور شغلی (شاخص بیست و یکم)، دو شاخص از هویت شغلی (شاخص‌های ششم و هفتم)، یک شاخص از تنوع مهارت (شاخص دوم) و یک شاخص از اهمیت شغلی (شاخص دهم) در سطح عالی، دو شاخص از بازخور شغلی (شاخص‌های بیستم و بیست و دوم)، یک شاخص از هویت شغلی (شاخص هشتم)، دو شاخص از تنوع مهارت (شاخص‌های سوم و چهارم) و دو شاخص از اهمیت شغلی (شاخص‌های نهم و دهم) در سطح خیلی خوب، دو شاخص از بازخور شغلی (شاخص‌های هیجدهم و نوزدهم)، دو شاخص از تنوع مهارت (شاخص‌های اول و پنجم) در سطح متوسط قرار دارند. همان‌طوری که ملاحظه می‌شود بار عاملی ۵۰ درصد از

شاخص‌ها در سطح عالی، ۳۲ درصد در سطح خیلی خوب، ۱۸ درصد در سطح متوسط قرار دارند. دامنه پایایی خصوصیات پنج‌گانه شغل از ۰/۶۴ تا ۰/۸۸ است. به این ترتیب که خصوصیات شغل از نظر پایایی عبارتند از: تنوع مهارت (۰/۶۴)، اهمیت شغلی (۰/۶۵)، بازخور شغلی (۰/۷۰)، هویت شغلی (۰/۷۵) و آزادی شغلی (۰/۸۸). همان‌طوری که ملاحظه می‌شود، با توجه به اینکه محققین (جورج و مالری، ۲۰۰۳) پایایی بیشتر از ۰/۵۰ را قابل قبول می‌دانند، پایایی تمامی خصوصیات پنج‌گانه در سطح قابل قبول می‌باشد.

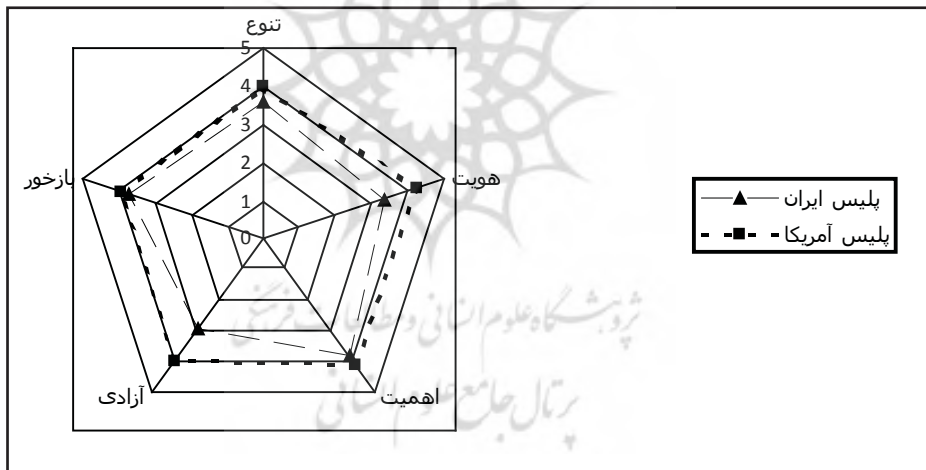


نمودار ۱: خصوصیات پنج‌گانه شغل بر اساس میزان میانگین

بعد از اطمینان از روایی و پایایی شاخص‌ها، با استفاده از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای داده‌ها بر محور گزاره‌های تحقیق مورد تحلیل قرار گرفتند که نتایج حاصله نشان می‌دهد، همه فرضیه‌های تحقیق بجز فرضیه چهارم، تأیید شده‌اند. به این معنی که با اطمینان ۹۹ درصد کارکنان پلیس دارای تنوع مهارت، هویت شغلی، اهمیت شغلی و بازخور شغلی بوده و در مقابل فرضیه چهارم تحقیق که بیانگر برخورداری پلیس از آزادی شغلی بوده رد شده است. دامنه میانگین خصوصیات

شغل از ۲/۹۲۹ تا ۳/۸۷۴ است. به این صورت که خصوصیات شغل به ترتیب از کمترین تا بیشترین میزان میانگین عبارتند از آزادی شغلی، هویت شغلی، تنوع وظایف، بازخور شغلی و اهمیت شغلی (نمودار ۱). ضمناً این موضوع که توان انگیزشی مشاغل کمتر از متوسط مقیاس است، تأیید شده است

این یافته تحقیق که، اهمیت شغلی دارای بالاترین سطح و آزادی شغلی دارای پایین ترین سطح است، با نتایج تحقیقات دیگر (بانای و رایسل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ فرجی، پور رضا، حسینی، عرب و اکبری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸؛ کومار، عباس، قمر و زشان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰)، مطابقت دارد. علاوه براین، در نمودار (۲) خصوصیات شغل در پلیس ایران با خصوصیات شغل در پلیس آمریکا (ارسیکتی، وایتو، والش و هیگینز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱) با همدیگر مقایسه شده‌اند. همان‌طوری که ملاحظه می‌شود در همه خصوصیات پنج‌گانه شغل، پلیس آمریکا از وضعیت مناسب تری برخوردار است.



نمودار ۲: مقایسه عملکرد پلیس ایران و آمریکا

شرط لازم برای اینکه یک شغل از حداکثر انگیزش برخوردار باشد، برخورداری از هر کدام از خصوصیات شغل (خصوصاً آزادی شغلی و بازخور شغلی) در سطح بالا می‌باشد (هاکمن و لاولر،

1. Banai & Reisel
2. Faraji, Pourreza, Hosseini, Arab & Akbari
3. Kumar, Abbas, Ghumro & Zeeshan
4. Ercikti, Vito, Walsh & Higgins

(۱۹۷۱). هر چند توان انگیزشی مشاغل پایین است، اما همان طوری که ملاحظه می‌شود، از میان خصوصیات پنج‌گانه شغل، تنها میانگین آزادی شغلی، کمتر از متوسط مقیاس بوده، حال آنکه آزادی شغلی نه تنها از نقش کلیدی در شکل‌گیری مسئولیت‌پذیری کارکنان و توان انگیزشی مشاغل برخوردار بوده، بلکه تحقیقات تجربی حکایت از آن دارد که آزادی شغلی رابطه مثبتی با خلاقیت (بارون و هرینگتون<sup>۱</sup>، ۱۹۸۱؛ کیرتون<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹؛ آمایل، ۱۹۹۷؛ هینز، شاپیرا، راجرز و سنکر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹)، عملکرد شغل (اتدرسون، ۱۹۸۴؛ اردلان، کیوا رستین و مک کافی، ۱۹۹۴؛ مویددکاتی و همکاران، ۲۰۰۶؛ میل و گاگن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸)، رضایت شغلی (اتدرسون، ۱۹۸۴؛ منگیوک و بهیویان، ۲۰۰۴؛ میل و گاگن، ۲۰۰۸؛ اسچ جودت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹)، انگیزش درونی (آیگن و هالنبک، ۱۹۹۱؛ هایوکس<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۱؛ میل و گاگن، ۲۰۰۸)، خودشکوفایی (بهیویان و منگیوک، ۲۰۰۲) و رفاه (جونگ و اسچایوفلی، ۱۹۹۸) داشته و رابطه منفی با استرس (دیوبینسکی و اسکینر، ۱۹۸۴، فرید و فریس، ۱۹۸۷)، اضطراب، ناکامی (اسپکتور و جگس، ۱۹۹۱؛ اسپکتور و همکاران، ۱۹۸۸)، قصد ترک کار (تریس و فیچی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱) و غیبت (پناتیک و همکاران، ۲۰۰۹) دارد.

#### پیشنهادها

باتوجه به مطالب پیش گفته، لازم است در راستای ارتقای توان انگیزشی مشاغل، معطوف به بُعد آزادی شغلی، مشاغل پلیس، بازطراحی و تجدید سازمان شوند. خصوصاً از طریق توسعه روابط و گسترش عمودی شغل می‌توان آزادی شغلی را افزایش داد (رابینز<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶). روابط با دیگران خصوصاً روابط با ارباب رجوع و مصرف‌کنندگان نهایی خروجی‌های شغل، موجب می‌گردد تا فرد آزادی بیشتری پیدا کند. از طریق بسط و گسترش عمودی شغل، افراد از استقلال و آزادی بیشتر

- 
1. Barron & Harrington
  2. Kirton
  3. Heinze, Shapira, Rogers and Senker
  4. Millette & Gagné
  5. Schjoedt
  6. Houkes
  7. Taris & Feij
  8. Robbins

برخوردار شده و به تبع آن مسئولیت بیشتری عهده دار می‌شوند. در مجموع با توجه به اولویت شاخص‌های سنجش متغیر آزادی شغلی، معطوف به افزایش مسئولیت‌پذیری، توان انگیزشی، عملکرد، رضایت شغلی، انگیزش درونی، خودشکوفایی و رفاه کارکنان و کاهش استرس، اضطراب، ناکامی و غیبت کارکنان، پیشنهاد می‌شود مشاغل پلیس به نحوی طراحی و تجدید سازمان شوند که کارکنان در انتخاب وسایل انجام کار، زمان انجام کار، انتخاب اهداف کاری، روش و شیوه نیل به هدف و انتخاب وظایف، از آزادی و اختیار بیشتری برخوردار شوند. در این زمینه، زنان نسبت به مردان، مجردین نسبت به متأهلین، مرئوسین نسبت به مدیران، درجه داران و افسران جزء نسبت به افسران ارشد، در اولویت قرار گیرند.

## منابع

### منابع انگلیسی

- Aiken M. and J. Hage(1966), Organizational alienation: Comparative analysis. *American Sociological Review*, 31, pp. 497-507.
- Aldag, R. J. & Brief, A. P. (1975). Impact of individual differences on employee affective responses to task characteristics. *Journal of Business Research*, 3, 311-322.
- Amabile, T. M (1988). "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol 10, pp. 123-167.
- Amabile, T.M., 1997. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review* 40.
- Anderson, C. H(1984). "Job design: Employee satisfaction and performance in retail stores", *Journal of Small Business Management*, Vol 22 No 4, pp. 9-16.
- Ang, S., L. van Dyne and T.M. Begley (2003). The employment relationships of foreign workers versus local employees: A field study of organizational justice, job satisfaction, performance and OCB. *J. Org. Behav.*, 24: 561-583.
- Ardalan, A., Quarstein, V. A. and McAfee, B. R (1994). "Enhancing performance through employee discretion and feedback", *Industrial Management & Data Systems*, Vol 94 No 10, pp. 15-19.
- Ashforth B.E(1989)., The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, pp. 207-242.
- Banai Moshe and William D. Reisel (2007).The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business* 42(4): Pages 463-476
- Barron, F., & Harrington, D. M (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32.
- Bass B.M(1965)., Organizational psychology, Allyn & Bacon, Boston.

- Bhuian, S. N., Al-Shammari, E. S. and Jefri, O. A(2001). "Work-related attitudes and job characteristics of expatriates in Saudi Arabia", *Thunderbird International Business Review*, Vol 43 No 1, pp.21-31.
- Bhuian S.N. and B. Menguc(2002), An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **22** , pp. 1-11.
- Blauner R(1964). Alienation and freedom: The factory worker and his industry, University of Chicago Press, Chicago.
- Bohlander, G. and Snell, S(2007). Managing human resources, South-Western College Publishing, Ohio.
- Borman. (2004)C., The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, **13** 6, pp. 238-241.
- Champoux JE(1991). A multivariate analysis of curvilinear relationships among job scope, work context satisfactions, and affective outcomes. *Human Relations* 45: 87-111.
- Chiu, S.F. and H.L. Chen (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Soc. Behav. Personality*, **33**: 523-540.
- Christen, M., G. Iyer and D. Soberman (2006). Job satisfaction, job performance and effort: A reexamination using agency theory. *J. Market.*, **70**: 137-150.
- Churchill G.A., N.M. Ford, S.W. Hartley and O.C. Walker(1985), The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. *J Appl Market Res*, **22** , pp. 103-118.
- Daniels, K (2006). Rethinking job characteristics in work stress research. *Hum. Relations*, **59**: 267-290.
- Demerouti, E., 2006. Job characteristics, flow and performance: The moderating role of conscientiousness. *J. Occup. Health Psychol.*, **11**: 266-280.
- Dodd, N. G. & Ganster, D. C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, **17**(4), 329-347.
- Drez, J.(1999). Chapter seven motivation through needs, job design, and satisfaction, slide
- Dubinsky A.J. and S.J. Skinner(1984), Impact of job characteristics on retail salespeople's reactions to their jobs. *J Retail*, **60** 2, pp. 35-62.
- Dunham, R.B. (1976). Measurement and dimensionality of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, **61**, 404-409.
- Ercikti Serhan., Gennaro F. Vito ., William F. Walsh & George E. Higgins (2011). Major Determinants of Job Satisfaction Among Police Managers. *The Southwest Journal of Criminal Justice*, Vol. 8(1).
- Faraji. O., Pourreza. A., Hosseini. M., Arab. M & Akbari. F (2008). Role & effect of the job characteristic modele on satisfaction. *Scientific Journal of school of public Health & Institute of Public Health Research*, **6** (22): 31-38(In Persian).
- Firedlander, F(1964). Job characteristics as satisfiers and dissatisfiers. *J. Applied Psychol.*, **48**: 388-392.
- Fourman, L.S. & Jones, J. (1997). Job enrichment in extension. *Journal of Extension*, **35**, Number 5.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and



- meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Frijda NH. 1986. *The Emotions*. Cambridge University Press: Cambridge.
- George, D & Mallery, P (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide & reference update(4<sup>th</sup> ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- George, J. M. and Zhou, J (2001). "When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach", *Journal of Applied Psychology*, Vol 86 No 3, pp. 513-524.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L(2007). *Managing human resources* Pearson Education, New Jersey. Addison-Wesley, Massachusetts.
- Grant, A.M (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms and boundary conditions. *J. Applied Psychol.*, 93: 108-124.
- Hackman J.R. and G.R. Oldham(1975), Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 , pp.
- Hackman J.R. and G.R. Oldham(1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J.R., & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 159-170.
- Hall, A.T., M.T. Royle, R.A. Brymer, P.L. Perrewew, G.R. Ferris and W.A. Hochwarter(2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: The neutralizing role of autonomy across two studies. *J. Occup. Health Psychol.*, 11: 87-99.
- Heinze, T., Shapira, P., Rogers, J.D. and Senker, J.M. (2009) Organizational and institutional influences on creativity in scientific research. *Research Policy* 38(4), 610-623.
- Herzberg (1967). *Work and the nature of man*. Cleveland: World.
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., de Jonge, J. & Nijhuis, F. J. N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 10(1), 1-23.
- Hulin, C.L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250.
- Hunter Philip Edward (2006). *VIABILITY OF THE JOB CHARACTERISTICS MODEL IN A TEAM ENVIRONMENT: PREDICTION OF JOB SATISFACTION AND POTENTIAL MODERATORS*. Dissertation Prepared for the Degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, UNIVERSITY OF NORTH TEXAS.
- Ilgen D. and J.R. Hollenbeck(1991), The structure of work: Job design and roles, M.D. Dunnette, L.M. Hough, Editors *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2 (2nd ed.), Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 165–207.
- Jex, S.M., & Gudanowski, D.M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 509-517.
- JONGE JAN DE AND WILMAR B. SCHAUFELI(1998). Job characteristics and employee well-being:a test ofWarr’s Vitamin Model in health care workers using structural equation modeling. *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*, VOL. 19, 387-407.
- Judge, T. A., Bono, J. E. & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249.

- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C., & Kluger, A.N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Kahya Emin(2007). The effects of job characteristics and working conditions on job performance. [International Journal of Industrial Ergonomics](#), Volume 37, Issue 6, , Pages 515-523.
- Kanter, R. M (1988). "When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations". *Research in Organizational Behavior*, Vol 10, pp. 169-211.
- Katsikea Evangelia ., Marios Theodosiou, Nick Perdikis and John Kehagias(2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. [Journal of World Business Volume 46, Issue 2](#), April 2011, Pages 221-233.
- Kirton, M.J. (1989). Adaptors and innovators at work. In M.J.kitron (Ed), Adaptors and innovators:Styles of creativity and problem solving (pp.56\_78). New York: Rout ledge.
- Kohn M.L(1976)., Occupational structure and alienation. *American Journal of Sociology*, 82 , pp. 111–130.
- Kornhauser A(1965)., Mental health of the industrial worker, New York, Wiley.
- Kumar Aneel, Qaisar Abbas, Ikhtiar Ali Ghumro & Ashi Zeeshan (2010). JOB CHARACTERISTICS AS PREDICTORS OF JOB SATISFACTION AND MOTIVATION. *Asian Journal of Business and Management Sciences* ISSN: 2047-2528 Vol. 1 No. 4 [206-216].
- Langfred, C.W. and N.A. Moye (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational and structural mechanisms. *J. Applied Psychol.*, 89: 934-945.
- Leach, D.J., T.D. Wall, S.G. Rogelberg and P.R. Jackson(2005). Team autonomy, performance and member job strain: Uncovering the teamwork KSA link. *Applied Psychol.*, 54: 1-24.
- Leach,D. & Wall, T.(2004). What is?Job designfrom [http://www.shef.ac.uk/~iwp/publications/whatis/job\\_design.pdf](http://www.shef.ac.uk/~iwp/publications/whatis/job_design.pdf).
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L. & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
- McCrae, R. R (1987). "Creativity, divergent thinking and openness to experience" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 52 No 6, pp.1258-1265.
- Menguc, B. & Bhuian, S. N. (2004). Career stage effects on job characteristic-job satisfaction relationships among guest worker salespersons. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(3), 215-227.
- Millette, V. & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement *Motivation and Emotion*, 32(1), 11-22.
- Moideenkutty, U. Blau, G. Kumar, R. and Nalakath, A(2006). "Comparing correlates of organizational citizenship and in-role behavior of sales representative in India", *International Journal of Commerce and Management*, Vol 16 No 1, pp.15-28.
- Morgeson, F. P. Michael, J. D. Campion, M. A. Medsker, G. J. and Mumford, T. V(2006). "Understanding reactions to job redesign: A quasi-experimental investigation of the

- moderating effects of organizational context on perceptions of performance behavior", *Personnel Psychology*, Vol 59, pp. 333-363.
- Near, J.P., Smith, C.A., Rice, R.W., & Hunt, R.G. (1984). A comparison of work and non-work predictors of life satisfaction. *Academy of Management Journal*, 27(1), 184-190.
- O'Reilly, C.A. and J.C. Anderson(1980). Trust and the communication of performance appraisal information: The effect of feedback on performance and job satisfaction. *Hum. Commun. Res.*, 6: 290-298.
- Oldham G.R, Hackman JR, Pearce JL(1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology* 61: 395-403.
- Oldham G.R. 1976. Job characteristics and internal motivation: the moderating effect of interpersonal and individual variables. *Human Relations* 29: 559-569.
- Oldham, G. R. and Cummings, A. 1996. "Employee creativity: Personal and contextual factors at work", *Academy of Management Journal*, Vol 39 No 3, pp. 607-634.
- Panatik, S.A., M.P. ODriscoll and M.H. Anderson (2009). Psychological strain as a mediator of the relationship between job design, employee work reactions and job performance. Proceedings of the 8th Industrial and Organizational Psychology Conference, Sydney.
- Parker S.K., T.D. Wall and J.L. Cordery(2001), Future work design research and practice: towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 , pp. 413-440.
- Rhoads G.R., W.R. Swinyard, M.D. Geurts and W.D. Price(2002), Retailing as a career: a comparative study of marketers. *J Retail*, 78 1, pp. 71-76.
- Robbins, S.P., (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Ronan, W.W.,(1970). Relative importance of job characteristics. *J. Applied Psychol.*, 54: 192-200.
- Ruscio, J., Whitney, D. M. and Amabile, T. M. 1998. "Looking inside the fishbowl of creativity: Verbal & behavioral predictors of creative performance". *Creativity Research Journal*, Vol 11 No 3, pp. 243-263.
- Saavedra. R & S. K. Kwun (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 131-146.
- Saleh S.D. and J. Hosek(1976), Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19 , pp. 213-224
- Schjoedt, L. (2009). Entrepreneurial job characteristics: An examination of their effect on entrepreneurial satisfaction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 619-644.
- Schaubroeck, J., Ganster, D.C., & Kemmerer, B. (1996). Does trait affect promote job attitude stability? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 191-196.
- Spector PE, Dwyer DJ, Jex SM(1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: a comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology* 73: 11-19.
- Spector PE, Jex SM (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health. *Journal of Applied Psychology* 76: 46-53.
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.

- Tabachnick, B. G & L. S. Fidell (2007). Using multivariate statistics . 5<sup>th</sup> Edn., Pearson Education, Boston, Massachusetts.
- Tait, M., Padgett, M.Y., & Baldwin, T.T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502-507.
- Taris, R. & Feij, J. A. (2001). Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 52-80.
- Taylor, F.W. (1947). *Scientific management*. New York: Harper Row.
- Thakor, M.V. and A.W. Joshi(2005). Motivating salesperson customer orientation: Insights from the job characteristics model. *J. Bus. Res.*, 58: 584-592.
- Tierney, P. and Farmer, S. M (2002). "Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationships to creative performance", *Academy of Management Journal*, Vol 45 No 6, pp. 1137-1146.
- Tjosvold, D. and H. Sun, 2006. Effects of power concepts and employee performance on managers empowering. *Leadership Org. Dev. J.*, 27: 217-234.
- Treville Suzanne de and John Antonakis (2006). Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations Management*, 24(2), Pages 99-123.
- Van den Berg, P. T. & Feij, J. A. (2003). Complex relationships among personality traits, job characteristics, and work behaviors. *International Journal of Selection & Assessment*, 11(4), 326-339.
- Weiss R.S. and D. Riesman(1961), Social problems and disorganization in the world of work, R.K. Merton, R.L. Nisbet, Editors , *Contemporary social problems*, Harcourt, Brace, Jovanovich, New York.
- Weissenberg P. and L.W. Gruenfeld(1968), Relationship between job satisfaction and job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 52 , pp. 469-473.
- West, M. A. and Farr, J. L. 1989. "Innovation at work: psychological perspective", *Social Behaviour*, Vol 4, pp. 173-184.
- Wilensky H(1964), The professionalization of everyone?. *American Journal of Sociology*, 70 , pp. 137-138.