



جستجوی معنا در محیط کار

«۲۲ کلید رضایت شغلی»

ترجمه و اقتباس: علی حسگری

چکیده

به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران از میان همه مفاهیمی که متخصصان رفتار سازمانی، مدیریت و روان‌شناسان سازمانی و صنعتی در موقعیتهای مختلف مورد مطالعه قرار داده‌اند، رضایت شغلی از مهمترین زمینه‌های پژوهشی بوده است. اهمیت رضایت شغلی از یک سو به دلیل نقشی است که در بهبود و پیشرفت سازمان و نیز بهداشت و سلامت نیروی کار دارد و از دگرسو، به علت آن است که مفهوم رضایت شغلی علاوه بر تعاریف و مفهوم پردازیهای متعدد و گاه پیچیده، محل تلاقی و نیز سازه مشترک بسیاری از حوزه‌های علمی مانند روان‌شناسی، مدیریت، جامعه‌شناسی و حتی اقتصاد و سیاست بوده است. به همین دلیل دیدگاهها و مفاهیم سازبهای (CONCEPTUALIZATION) متمدد و گاه متناقضی درباره آن شکل گرفته و توسعه یافته است. یکی از جدیدترین نظریه‌ها در این باره متعلق به ترز (۲۰۰۰) است. ترز (TÉREZ) در نظریه خود تحت عنوان «جستجوی معنا در محیط کار»، تلاش کرده است از دیدگاه روان‌شناختی عواملی را که می‌تواند به محیطهای کاری و سازمانی معنا بخشد و آنها را مطلوب سازد شناخته و راههای عملی ساختن آنها را تبیین کند. مقاله حاضر سعی دارد هر یک از این عوامل را همراه با دیدگاه سایر صاحب نظران و نظریه پردازان به اختصار توصیف کند.

مقدمه

آیا حقیقتاً چیزی در محیط کار وجود دارد که آن را با معنا سازد؟ اگر چنین است، چگونه می‌توان آن را شناخت، احساس کرد و یا به وجود آورد؟ اکثر نظریه پردازان رضایت شغلی، در تلاش برای پاسخ به این گونه پرسشها به تبیین نظری رضایت شغلی و عوامل سازنده آن پرداخته‌اند. از جمله موخرترین این نظریه پردازان ترز (۲۰۰۰) است. به اعتقاد وی بیشتر مفاهیم و تبیین‌هایی که در پیشینه مطالعاتی رضایت شغلی وجود دارد بر پایه: (۱) دیدگاههای اولیه فرد درباره محیط کار، (۲) نظریه‌های گوناگون روان‌شناسی و مدیریت، و (۳) فنون مستندی، بر تسلفینهای

کار با معنا را چگونه تعریف می‌کنید؟ آیا مع داشتن کار و حرفه با رضایت شغلی تفاوت دارد یا معناترین و کم معناترین تجربه کار خود را چه می‌دانید؟ چگونه می‌توان معنای بیشتر و بهتره در زندگی کاری ایجاد کرد؟

پاسخ به پرسشهای بالا و داده‌هایی که ا روشهای گوناگون پژوهشی به دست آمد، مبنای تجزیه و تحلیلهای ترز قرار گرفت و سرانجام به تعیین عواملی در محیط کار منجر شد که وی آنها را «کلیدهای رضایت شغلی» نامید. به اعتقاد او هر یک از کارکنان مجموعه‌ای از عوامل را در اختیار دارند که به وسیله آنها نیاز معنابخشیدن به تجربه‌های شغلی خویش را برآورده می‌سازند این عوامل بسیار شبیه به کلیدهایی است که همیشه همراه خود دارند. کلیدهای اصلی می‌تواند احساس عمیق هدف‌دار بودن، خلاقیت و یافتن فرصت برای برقراری ارتباطهای مؤثر برای یک فرد، و احساس مالکیت، چالشهای متعدد و هماهنگی خوب با سازمان برای افراد دیگر باشد. ترز در مجموع ۲۲ کلید (عامل اصلی رضایت شغلی را مشخص و شرایط فقدان و ایجاد هر یک را به تفصیل بیان می‌کند.

عوامل ۲۲ گانه رضایت شغلی

قدردانی

قدردانی از کارکنان یکی از عوامل عمده رضایت شغلی است. این عامل علاوه بر رشد خودبنداده مثبت سبب ارضای نیازهای عزت نفس، خودشکوفایی و پیشرفت آنان می‌شود و این کار احتمالاً نیرومندترین، ساده‌ترین و کم هزینه‌ترین عوامل برای تشویق و ایجاد احساس رضایت در افراد است (لوسیر، ۱۹۹۷).

به اعتقاد ترز، این عامل هنگامی شکل می‌گیرد که (۱) از کارکنان به خاطر انجام کار خوب قدردانی می‌شود و این کار نه با پاداشهای بیرونی بلکه با قدردانی اصیل انجام می‌گردد، (۲) سازمان برای تلاش، و موفقیتهای عمده، زمانی را به برگزاری جشن و مراسم ویژه اختصاص می‌دهد، و (۳) پروژه‌های بنیادی و بزرگی انجام می‌شود تا افراد بتوانند با شرکت در آن احساس کفایت کنند و طعم مشارکت و همکاری خود را (هرچند اندک باشد) بچشند.

در مقابل زمانی اثر این عامل در سازمان کم رنگ می‌شود که (۱) مجنای اصلی شیوه مدیریت بر پایه عدم شناسایی و قدردانی قرار داشته باشد، (۲) تلاشها و عملکردهای عمده

روان‌شناختی قرار دارد. اما هیچ‌کدام نمی‌توانند تبیین‌کننده تمامی مولفه‌های پیچیده رضایت شغلی باشد، بلکه چیز بیشتری وجود دارد که وی به آن «پروژه معنا در کار» (MEANING OF WORK PROJECT) می‌گوید.

ترز با به کارگیری روشهای گوناگون پژوهشی و آماری بسیاری از جوانب و ابعاد که می‌تواند یک محیط کاری را با معنا و رضایت بخش سازد، مشخص کرد. او علاوه بر استفاده از روشهای مصاحبه، مشاهده و مقیاسهای سنجش رضایت شغلی از آزمودنیهای خود پرسشهای کلی و متعددی به عمل می‌آورد که تمامی آنها بر پایه یافتن معنا در محیط کار قرار داشت. مانند: یک

سرخورده‌گی و نارضایتی بر افراد غلبه پیدا می‌کند.

به گفته ترزا، هرچه گفتگوها و مباحثه‌های سازنده کارکنان آشکارتر و بیشتر شود افراد سعی می‌کنند علاوه بر مطرح کردن دیدگاههای خویش، ظرفیت، پذیرش استنباطها و نظرات اعضای دیگر سازمان را در خود افزایش دهند، و این امر موجب می‌شود فضایی صمیمی توأم با احترام متقابل در کارکنان به وجود آید.

از سوی دیگر، مدیران سازمانها باید تفاوت‌های اساسی بین کارکنان را در مورد نوع گفتگوها به یاد داشته باشند. برخی از کارکنان تمایل دارند درباره موضوعهای پیش‌پا افتاده صحبت کنند، نه به این دلیل که به این‌گونه موضوعها علاقه دارند بلکه چون جنبه آشناتر و ملموس‌تری برای آنها دارد. از این‌رو، استمرار این حالت سبب می‌شود جریان گفتگوها و ارتباطهایی که از طریق آن بین اعضای سازمان ایجاد می‌شود سطحی و محدود شده و سطح انتظارات و نیازهای روانی و اجتماعی کارکنان را تنزل دهد و از این طریق زمینه نارضایتی را فراهم آورد.

جهت‌گیری

یکی دیگر از عواملی که می‌تواند محیط کار را برای افراد باامعنا و جذاب سازد، وجود جهت‌گیریهای روشن و واضح درباره راهبردها، هدفها و فعالیتهای سازمان است. به اعتقاد ترزا وجود چشم‌اندازی روشن از آینده که جهت‌گیری مشترک افراد را در سازمان مشخص سازد و نیز هدفها و موضوعهایی که به گونه ملموس و روزانه این چشم‌انداز را کاملتر کند، سبب می‌شود افراد نسبت به آینده اطمینان و اعتماد بیشتری به دست آورده، احساس کنند راهبردهای مدیرانه و روشنی در سازمان حاکم است. احساس رضایت از جهت‌گیری سازمانی زمانی افزایش پیدا می‌کند که توسط مدیران به گونه دوره‌ای مورد ارزیابی، تسجید بنظر و در صورت لزوم مورد اولویت‌بندیهای مجدد قرار گرفته و کارمندان این اجازه را داشته باشند که به گونه مشخصی در ترسیم این چشم‌انداز و نیز تعیین هدفها و موضوعها دخالت کنند. از سوی دیگر، چنانچه بین دورنمایی که در سازمان نشان داده می‌شود و آنچه مدیران رده بالای سازمان واقعا در پی آن هستند تفاوت‌های عمده‌ای وجود داشته باشد و کارکنان ندانند سازمان واقعا به کجا و با چه هدفی

مطالعات مربوط به رضایت شغلی را به خود اختصاص داده، چالش یا درگیر شدن با کار به گونه‌ای است که سبب به‌کارگیری تواناییهای بسالقه و استعدادهای کارکنان و شکل‌گیری احساس کفایت در آنان شود. به نظر ترزا احساس درگیر شدن در کار وقتی در کارکنان از بین می‌رود که ۱) از به‌کارگیری توانهای بالقوه خود محروم باشند و این محرومیت نه به دلیل فقدان استعداد یا مهارت، بلکه بیش از هر چیز ناشی از آن باشد که محیط کار شرایط لازم را در به‌کارگیری مهارتها و استعدادهای آنان نداشته باشد، ۲) وضعیت کارکنان به گونه‌ای باشد که به خاطر کارهای کسالت‌آور و خسته‌کننده دچار آشفتگی و ناراحتی شوند، ۳) آنان بتوانند کار خود را چشم‌پسته (EYESCLOSED) و بدون فکر انجام دهند. بنابراین محیط کار باید دارای شرایط و موقعیتهایی باشد که نیاز به به‌کارگیری کامل استعدادها و تواناییهای افراد وجود داشته باشد و در عین حال آنها بتوانند از عهده این چالشها برآمده، تمایل بیشتری برای درگیر شدن با وظایف شغلی خود پیدا کنند. به بیان دیگر، چالشهای جدید راهی برای تولید انرژی و توان جدید در کارکنان است (لاسون و شن، ۱۹۹۸).

بحث و گفتگو

فراهم آوردن شرایطی که در آن کارکنان بتوانند درباره مسائل سازمانی، مدیریت و مانند آن به بحث و تبادل نظر بپردازند، می‌تواند رضایت آنان از شغل و سازمان را افزایش دهد. به گفته ترزا زمانی این عامل می‌تواند منبعی برای احساس رضایت باشد که ۱) جریان روبه‌رشد و سالمی از گفتگوهای سازنده در تمام سطوح سازمان وجود داشته باشد، ۲) کارکنان احساس کنند برای صحبت کردن درباره مسائل، فرصتها و موضوعهای مربوط به کار آزاد هستند، ۳) تبادل نظرها صادقانه باشد و کارکنان بدون ترس از تهمت و افترا بتوانند بی‌پرده درباره مسائل صحبت کنند. اما چنانچه گفتگوها تنها پیرامون مسائل و موضوعهای سطحی و ابتدایی صورت گیرد، برای بحث درباره برخی موضوعها محدودیت و ممنوعیت وجود داشته باشد، برخی از کارکنان خودبه‌خود از وارد شدن در بحثهای مهم خودداری کنند و سرانجام جو سازمانی به گونه‌ای باشد که افراد احساس کنند صحبت کردن درباره مسائل نوعی وقت تلف کردن است، در این صورت احساس

رفا به خاطر آنکه برای آنها دستمزد و پاداش ده می‌شود، مورد شناسایی قرار نگیرد و ۳) مدیران و کارکنان آنقدر درگیر باشند که از پیچ‌کس به خاطر انجام کار فدردانی نشود. از این گذشته به گفته ترزا باید بین قدردانی و پاداش اوت قائل شد. یک تقدیرنامه، علاوه بر اینکه ک پاداش بیرونی به حساب می‌آید، می‌تواند از ک سو، باعث ایجاد رقابت سالم شود، و از سوی دیگر، حس احترام و حق شناسی را در نژاد برمی‌انگیزد.

توازن

تسری نساوزن (BALANCE) را به حالت ممانعتی و تعادل میان زندگی شغلی با زندگی خصوصی یا خانوادگی کارکنان تعریف می‌کند. به گفته وی احساس توازن و تعادل میان کار و زندگی هنگامی به وجود می‌آید که ۱) کارکنان در تمام سطوح سازمان به این واقعیت دست یابند که زندگی آنان فراسوی کار و شغلشان قرار دارد و این واقعیت با فعالیتهای حقیقی و واقعی سازمان حمایت شود. برای نمونه مدیر می‌تواند پس از ۱۰ ساعت کار طولانی و طاقت‌فرسا به کارکنان یک روز مرخصی دهد تا به خانواده خود رسیدگی کنند، ۲) کارکنان بتوانند در صورت تمایل بخشی از کار خود را در خانه انجام دهند، ۳) کارکنان بتوانند بخشی از مسائل و مشکلات خانه را به محل کار بیاورند. برای نمونه، سطح انتظار از کارمندی که به تازگی صاحب فرزند شده و به خاطر مشکلات ناشی از آن دچار بی‌خوابی است، به گونه معقول و قابل قبولی کاهش پیدا کند و قوانین تاندازه‌ای برای او انعطاف‌پذیر شود، ۴) کارکنان احساس کنند زندگی آنها به گونه کلی در حالت تعادل و توازن قرار دارد و ۵) سفرها و ماموریت‌های کاری به گونه مناسبی از نظر زمانی تنظیم شود و هنگام غیبت فرد، حمایت‌های سازمانی لازم از خانواده وی به عمل آید.

بنابراین به گفته ترزا چنانچه سازمانها شرایطی ایفاء کنند که کارکنان بتوانند فرزندان خود را برای دیدن محل کار به آنجا بیاورند و موقعیت کاری والدین خود را بسینند و گردشهای دستجمعی و میهمانیهای سازمانی ترتیب دهند، می‌توانند بین خانه و کار ارتباط برقرار کرده و از این طریق توازن مورد نیاز را ایجاد کنند.

چالش

یکی از موضوعهای پیچیده که بسیاری از

خدمات، افزایش درآمد و یا بودن بهترین سازمان در نوع خود دارد، و کارکنان احساس می‌کنند که آنان تأثیر زیادی بر زندگی دیگران و جامعه دار (۲) کارکنان احساس کنند کار آنان تفاوت مثبت متمایزی با مشاغل دیگر دارد و هدفهای سازمان و شغلی آنها اثرات معنادار و عمیقی بر جامعه می‌گذارد، (۴) آنچه آنان انجام می‌دهند مشارک در کاری بزرگتر و با هدفهای بالاتر است، هرچند امکان دارد مشارکت اندک و با روشهای جزئی تری صورت گیرد اما تأثیر مثبت و مطلوب دارد، و (۵) سازمان بر پایه رسالت قرار دارد نه به پایه نقش.

از سوی دیگر، چنانچه افراد احساس کنند هدف سازمانی آنها تنها انجام و تکمیل یک وظیفه و سپس وظایف دیگر به گونه مجرد بدون چشم‌انداز کلی است، مبتلا به بیهودگی و پوچی شده و در نهایت عملکرد و کارآمدی آنان کاهش پیدا می‌کند.

هویت فردی

استقلال و هویت فردی در سازمان یکی از منابع عمده رضایت شغلی است. این عامل بیانگر میزان اهمیتی است که سازمان برای هویت فردی در برابر هویت گروهی قابل است در سازمانهایی که هویت کارکنان به گونه انفرادی مورد تأکید قرار می‌گیرد، به پیشرفت و ابتکار شخصی تا اندازه زیادی بها داده می‌شود (رولینسون و همکاران، ۱۹۹۸)، تأکید بر فردیت کارکنان به عنوان منابع اصلی سازمان معمولاً با تشویق و کمک به افراد برای توسعه و رشد استعدادها و ظرفیتهای کاری، و نیز به وسیله نظامهای پاداشی که برای افزایش مشارکت افراد در سازمان طراحی شده است، محقق می‌شود (پورسل، ۱۹۸۷).

از سوی دیگر، بنابر گفته ترز، وجود نقشهای مشابه، تأکید و اهمیت بیش از حد به انطباق با ویژگیهای سازمان و عدم توجه به تفاوتهای فردی به عنوان سرمایه‌های پایدار سازمان، سبب می‌شود استقلال و هویت شخصی افراد به عنوان

یک انسان تضعیف گردد و کارکنان احساس گمنامی کنند. این احساس به نوبه خود بر کمینه شدن ارزشیابی فردی و نیز نگرانی درباره ارزشیابی اجتماعی می‌انجامد. از این رو، زمانی فرد در سازمان به هویت خود دست پیدا می‌کند که (۱) فردیت مورد تشویق قرار گیرد، (۲) افراد از اینکه خودشان هستند احساس راحتی کنند و (۳)

داشتن حقوق برابر با اعضای سازمان یکی از عوامل زیربنایی رضایت شغلی است.

چنانچه سازمان بخواهد کارکنان نسبت به کار خود احساس تعلق کنند، به جای آنکه به آنها بگوید چه کاری انجام دهند باید آنها را تشویق کند تا خود به تصمیم‌گیری و قضاوت بپردازند.

اعتبار و وجهه سازمانی حیاتی‌ترین نیاز کارکنان در محیط کار است.

وقتی شغل اعتبار لازم و مناسب را نداشته باشد افراد معمولاً به گوشه‌های پنهان سازمان پناه می‌برند.

استفاده قرار می‌گیرد، و (۵) حتی اگر تولیدات آنان عینی و ملموس نباشد، فرصت مناسبی در اختیار آنان قرار گیرد تا احساس کنند دیگران چه منافعی از کار آنها می‌برند.

وقتی شغل، اعتبار و وجهه لازم و مناسب نداشته باشد، افراد معمولاً به گوشه‌های پنهان سازمان پناه می‌برند تا به نوعی خود را از آن مبرا سازند. این شرایط سبب می‌شود کار، بی‌نهایت فرساینده و غیرقابل تحمل شود زیرا افراد نمی‌توانند نتیجه تلاشهای خود را به گونه عینی ببینند، و تماس با ارباب رجوع و مشتری بسیار محدود و اغلب نیز با شکایت و ناراحتی همراه است.

هدف

احساس هدفمند بودن یا اهمیت اجتماعی شغل یکی دیگر از منابع عمده رضایت شغلی است. شغلی که افراد به وسیله آن بتوانند نقش فعالی در زندگی و اجتماع خود داشته باشند، رضایت‌فراینده‌ای به آنان می‌دهد. به گفته ترز احساس هدفدار بودن زمانی در کارکنان شکل گرفته و منجر به رضایت شغلی می‌گردد که (۱) سازمان هدفهای بزرگتری فراتر از تولید کالا و

به دست آورد باید هدفها و موضوعها مورد تجدیدنظر قرار گرفته و از ارجاع مسئولیت به کارکنان در شرایطی که نمی‌توانند بر آن کنترل داشته باشند، اجتناب شود (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳). از سوی دیگر، لارسون و شن (۱۹۹۸) مستندند حسامیتهای سازمانی که در جهت پیشرفت کارکنان باشد می‌تواند نوعی دل‌بستگی عاطفی در آنان ایجاد کند.

به نظر ترز حمایت‌های سازمانی که می‌تواند منجر به رضایت کارکنان شود شامل (۱) دادن منابع موثر (اطلاعات، زمان، ابزار و یافته‌های کارشناسی و مانند آن به گونه‌ای که بتواند نیاز به موفقیت در کار را ارضا کند، (۲) شناخت و موقعیت‌سنجی مدیر از زمان و نحوه ارائه کمکهای سازمان، بدین ترتیب که افراد احساس کنند به جای تحمیل، به آنها پیشنهاد کمک می‌شود، و (۳) اعتماد و اطمینان افسرد به سرپرستان و صلاحیت و کفایت آنها به گونه‌ای که بتوانند در شرایطی که نیاز به هدایت و راهنمایی دارند، از آنان در خواست کمک کنند.

در برابر، احساس ناراضایی زمانی روی می‌دهد که (۱) نیاز به حمایت از سوی کارکنان با بی‌تفاوتی و یا تردید مدیران و سرپرستان نسبت به توانایی کارکنان پاسخ داده شود، (۲) آخرین راه‌حل آنان مراجعه به سرپرست و درخواست کمک از آنها باشد، و (۳) در نهایت جوی در سازمان برقرار باشد که افسرد به منظور به دست آوردن منابع لازم برای انجام کار ناگزیر باشند به سیستم آسیب رساننده و به عنوان یک بازار سیاه به آن نگاه کنند.

اعتبار سازمانی

به اعتقاد بسیاری از کارشناسان، اعتبار و وجهه سازمانی (ORGANIZATIONAL VALIDATION) حیاتی‌ترین نیاز کارکنان در محیط کار است. وجهه سازمان به افراد احساس مهم بودن می‌دهد و بیش از هر چیز ناشی از آن است که افراد بدانند آنچه تولید می‌کنند یا انجام می‌دهند تا چه حد از اهمیت و ارزش برخوردار است. برپایه نظر ترز، اعتبار و وجهه سازمانی زمانی در کارکنان ایجاد می‌شود که (۱) بتوانند اثر و پیامد کار خود را ببینند، (۲) نتایج کار ملموس و آشکار باشد، (۳) تماس با ارباب رجوع (بیرون و درون سازمان) بخشی از کار روزانه آنان باشد. (۴) فرصت و امکانات کافی در اختیار آنان قرار گیرد تا ببینند خدمات و تولیدات آنان چگونه مورد

ازمان به این حقیقت احترام بگذارد که افراد گاه از دارند حتی در سازمان که مظهر یک نظام رومی است در فضای شخصی و فردی خویش از گیرند.

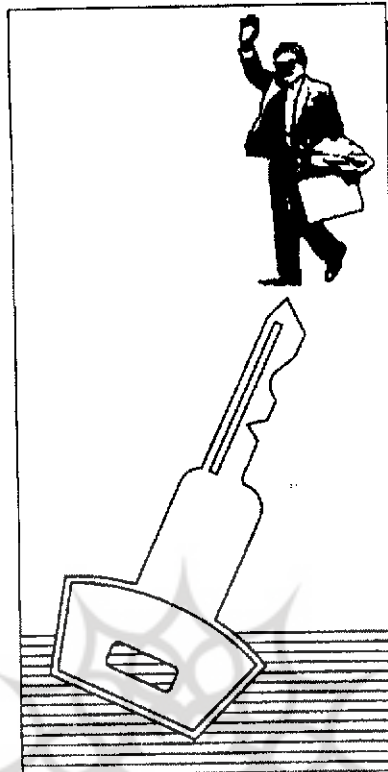
احترام

به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران، نیاز به احترام یکی از مهمترین و اساسی ترین نیازهای انسانی است، که می تواند موجب بیشترین ارضاء در محیط کار شود. مازلو (نقل از هجل و زیگلر، ۱۳۷۹) نیاز به احترام را به دو مجموعه مکمل احترام به خود و احترام از سوی دیگران تقسیم می کند. احترام به خود شامل مواردی مانند تمایل به داشتن صلاحیت، اطمینان، نیرومندی، کفایت شخصی، پیشرفت و استقلال است. هر فردی نیاز دارد بداند که ارزشمند است و برای غلبه بر وظایف، چالشهای کار و زندگی توانایی دارد. احترام از سوی دیگران شامل اعتبار، تصدیق، مسئولیت، توجه، ارزش و قدر دانستن است. در این راستا افراد نیاز دارند به خاطر آنچه می توانند انجام دهند، قدر دانی شوند.

بر پایه نظریه تسوز نیاز به احترام در سازمانهایی به خوبی ارضا می شود که (۱) کارکنان صرف نظر از رتبه و مقام سازمانی، به یکدیگر احترام گذارند، (۲) با کارکنان، به عنوان افراد بالغ و کامل رفتار شود، (۳) هنگام تصمیم گیریها این مطلب به دقت مورد ارزیابی قرار گیرد که هر یک از تصمیمها تا چه حد ممکن است بر افراد اثر گذارد، (۴) نقشها و خط مشی های سازمانی بیش از حد مورد تاکید و تشویق قرار نگیرد، (۵) سطوح احترام در کل سازمان به گونه گسترده ای تفاوت نداشته باشد و (۶) به جای آنکه به کارکنان گفته شود چه کاری باید انجام دهند، به آنان در ترمیم و اجرای طرح کاری خود آزادی عمل داده شود.

برقراری ارتباط

افراد و رابطه های گوناگون با آنها می توانند یکی از منابع بزرگ رضایت شغلی به حساب آید. بسیاری از صاحب نظران معتقدند وجود روابط در محیط کار به منزله عامل بنیادی سلامت فرد و سازمان محسوب می شود. بسیاری از مسائل روانی و ناراضی های شغلی غالباً موقعی بروز می کنند که روابط بین همکاران و یا روابط بین زیرمجموعه ها و سرپرستان از تعاضد روان شناسانه ناسالم است. برای نمونه کارکنانی که رئیس آنها ملاحظه کارانه عمل می کند اضطراب و ناراضی شغلی بیشتری احساس می کنند. به گفته تسوز



سازمان زمانی می تواند رضایت افراد را بر پایه این عامل تأمین کند که (۱) روزهای کاری انباشته از فرصتهای مناسب برای برقراری ارتباط باشد، (۲) افراد نیاز به برقراری ارتباطهای قوی با ارباب رجوع و همکاران را درک کنند، (۳) کارکنان فرصت مراد به با افراد گوناگون را داشته باشند، (۴) محل کار به گونه ای طراحی شده باشد که آمیزش و گفتگو تشویق شود، (۵) کارکنان هنگام انجام کار احساس نکنند از دنیای پیرامون خود دور افتاده اند، (۶) ارتباط با ارباب رجوع و مشتریها تنها به عنوان یک ضرورت شغلی در نظر گرفته نشود و (۷) آمیختگی اجتماعی در شغل به عنوان عامل کاهش بهره وری و کارآمدی تلقی شود.

توز به مدیران توصیه می کند یک فضای جمعی (COMMUNITY SPACE) ایجاد کنند تا افراد بتوانند در حوزه ها و واحدهای کاری مختلف با یکدیگر ارتباط پیدا کنند. این فضا نباید به منزله یک محیط استراحت در نظر گرفته شود، بلکه باید جایی باشد که کارکنان بتوانند از نیروی فکر جمعی خود برای حل مشکلات جاری و معوق سازمان استفاده کنند. چنین فضایی به کارکنان اجازه می دهد یکدیگر را بشناسند و سطح همکاری، گفتگو و حسن وحدت و

یکپارچگی خود را ارتقاء دهند.

غیررسمی بودن

فارغ بودن از برخی قیدها و مقررات دست و پاگیر اداری و سازمانی می تواند سهم زیادی در رضایت شغلی کارکنان داشته باشد. رسمی بودن به گونه عمیقی ریشه در فرهنگ سازمانی دارد، و موجب خشکی و انعطاف ناپذیری در روابط، انجام تکالیف و رفتارهای سازمانی می گردد. به گفته ترز مولفه های غیررسمی بودن که سبب فراهم شدن زمینه رضایت از کار می شود، عبارت است از (۱) خط مشی دوحای باز که هر یک از کارکنان آن را به گونه مناسب تجربه می کنند، نه تنها به این دلیل که توسط آیین نامه ها و مقررات سازمانی مورد تشویق قرار می گیرد، بلکه به این خاطر که به نظر می رسد بهترین راه برای انجام وظایف همین است، (۲) کارکنان بنا بر قضاوت خود و آنچه برای یک موقعیت مناسب تشخیص می دهند، عمل کنند، (۳) غیرمعمول نبودن بحث درباره پروژه های مهم کاری در یک جشن یا مراسم تفریحی سازمانی، در حالی که منعی برای انجام و ادامه کار وجود نداشته باشد، (۴) آزاد بودن کارکنان در تزئین اتاق و فضای کاری خود با عکس، گیاه، پوستر و چیزهای دیگر، (۵) عدم اجبار کارکنان در پوشیدن لباسهای رسمی و خاص سازمان، و (۶) مقابل نبودن کار با تفریح، به گونه ای که کار سبب ایجاد نشاط و شادی شود.

یکپارچگی

سازمانهایی که دیدگاه وحدت گرا (ONENESS) داشته و مجموعه گسترده ای از ارزشها و باورها را برای روشن تر و بهتر ساختن زندگی کاری اعضا در نظر می گیرند زمینه مناسبتری برای انجام وظایف، کاهش فشار و سرانجام افزایش رضایت شغلی فراهم می کنند. در این گونه سازمانها کارکنان احساس می کنند در یک مجموعه یکپارچه قرار دارند و وظایف سازمانی در سایه ارتباط و وابستگی بین همه تقسیم و انجام می شود (رولینسون و همکاران، ۱۹۹۸).

بنابر نظر ترز وحدت زمانی به عنوان یک منبع عمده رضایت شغلی به حساب می آید که (۱) کارکنان در انجام درست کارها به یکدیگر اعتماد داشته باشند، (۲) هر یک از کارکنان، چگونگی تناسب همکاران را با سازمان درک کنند، (۳) کارکنان با رسالت، جهت گیری و مجموعه ای از ارزشهای مشترک با یکدیگر پیوند خورده باشند، (۴) روابط کاری بر پایه اعتماد و نه رقابت تنظیم

در حال حرکت است، دچار تعارض و اضطراب می‌گردند.

تناسب

افراد هنگامی از کار خود راضی خواهند بود که با ویژگیهای آنان (به گونه مشخص با استعدادها، مهارتها و رغبتها) تناسب داشته باشد (رولینسون و همکاران، ۱۹۹۸). بسیاری از کارکنان تنها به این دلیل از انجام وظایف و تکالیف شغلی خود ناراضی‌اند که مهارت و قابلیت‌های لازم برای آن را ندارند و یا از سطح مهارتها و توانمندیهای آنان بسیار پایین‌تر است.

به گفته ترز وقتی تناسب به عنوان یک عامل رضایت شغلی در نظر گرفته می‌شود که (۱) کارکنان به روشنی چگونگی همخوانی و هماهنگی میان خود و کار خویش را با رسالت و هدفت‌های بزرگتر سازمان دریابند، (۲) بتوانند توانمندیهای خود را مطرح کنند، (۳) وقت خود را به انجام کارهایی بگذرانند که عمیق‌ترین همخوانی را با علائق آنان دارد، (۴) میان رسالت

شخصی آنان و رسالت سازمان تناسب خوبی برقرار باشد و (۵) در نهایت اینکه مسیر مناسبی میان آنچه در زندگی می‌خواهند با آنچه در کار خود انجام می‌دهند برقرار باشد.

از سوی دیگر، نارضایتی زمانی به وجود می‌آید که تنها عده کمی از کارکنان اجازه داشته باشند تصویر کلی سازمان و چگونگی متناسب شدن با آن را دریابند، و برخی دیگر از کارکنان احساس کنند کاری که انجام می‌دهند واقعاً حق آنان نیست و یا در موقعیتی قرار ندارند که بتوانند موفقیت و پیشرفتی به دست آورند، و سرانجام احساس کنند بین ارزشها و هدفهای آنان با آنچه در محیط کار روی می‌دهد تضاد و تضاد آشکاری وجود دارد.

ترز به مدیران سازمانها توصیه می‌کند کارکنان خود را به طراحی دوباره کار و چگونگی انجام آن بر پایه علائق خود تشویق کنند، زیرا چنانچه افراد فاقد جهت‌گیری مشترک بین علائق و نوع کار خود باشند، مطمئناً دچار بی‌نظمی و کم‌کاری خواهند شد. اما وجود تناسب بین این دو به احساس مالکیت، ابتکار و نوآوری دیگری به مراتب بیش از حد تصور خواهد انجامید.

رشد شخصی

عمده‌ترین نیازی که افراد پس از استخدام و تأمین ثبات و امنیت شغلی در سازمان پیدا می‌کنند رشد و تکامل فردی است که در سایه

فراهم آوردن شرایطی که در آن کارکنان بتوانند درباره مسائل سازمانی، مدیریت و مانند آن به تبادل نظر بپردازند، می‌تواند رضایت آنان از شغل و سازمان را افزایش دهد.

هرچه مباحثه‌های سازنده کارکنان بیشتر شود، در آن صورت فضایی صمیمی توأم با احترام متقابل در کارکنان سازمان به وجود می‌آید.

عمده‌ترین نیاز افراد پس از استخدام در سازمان تکامل فردی است که در سایه آموزش درست و مستمر به دست می‌آید.

سازمانها باید کارکنان خود را به منظور رشد مهارتهای حل مسئله و تصمیم‌گیری آموزش دهند.

مهارتها و تجربه‌های خود را رشد دهند، باارزای شمرده شود. در برابر، چنانچه به آموزش به‌عنوان یک هزینه نگاه شود و یا وقتی آموزشها تناس اندکی با شغل کنونی کارکنان داشته باشد، و سوی دیگر برخی از افراد برای سالهای متماد کار مشابه و یکسانی را انجام دهند و در درو مشاغل نیز تنوع کمی وجود داشته باشد، رضایت و عملکرد شغلی تا حد چشمگیری کاهش پیدا می‌کند.

انعطاف پذیری

یکی از منابع عمده بهبود کیفیت زندگی کاری = QUALITY OF WORK LIFE (انعطاف‌پذیری الگوهای کاری است. این نوع انعطاف‌پذیری که تا حدی به کارکنان در انجام کار خود آزادی می‌دهد و باعث می‌شود آنها به گونه موثر بر جنبه‌های گوناگون کار کنترل داشته باشند، از نظر روان‌شناختی اثرات سودمندی در ایجاد احساس کنترل بر زمان و مکان انجام کار و نیز رضایت شغلی دارد. علاوه بر این، می‌تواند به توازن میان تقاضاهای کار و خواسته‌های خانواده کمک کند (رولینسون و همکاران، ۱۹۹۸).

به گفته ترز زمانی انعطاف‌پذیری می‌تواند نقش یک عامل رضایت شغلی را بازی کند که (۱) وقتی موفقیت ایجاد می‌کند قوانین سازمان تعدیل شود، (۲) قضاوت مناسبی برای استفاده از قوانین به عمل آید و افراد از لحاظ روانی همراهی با آن را بپذیرند، (۳) هرچند خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمان در جایگاه واقعی خود قرار دارد، اما این اعتقاد نیز وجود داشته باشد که در شرایط خاص می‌توان رویکردهای متفاوتی اتخاذ کرد، و (۴) در برخی شرایط معین کارکنان بتوانند آنچه را برای ارباب رجوع مناسب و درست می‌دانند، انجام دهند.

از سوی دیگر، چنانچه (۱) قوانین بدون توجه به موقعیتها و شرایط، انعطاف‌ناپذیر باقی مانده و آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها حرف آخر را بزنند، (۲) خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمانی بدون فکر پیگیری شود، و (۳) کارکنان ناگزیر باشند قوانین مکتوب و راهبردهایی را که به آنها دیکته می‌شود بی‌کم و کاست اجرا کنند، آنگاه شرایطی ایجاد می‌شود که می‌تواند به بروز تعارض، فشار روانی و نارضایتی شغلی منجر گردد.

نوآوری

نوآوری در واقع به معنای به‌کارگیری

آموزش و هدایت درست و مستمر به دست می‌آید. مدیران اغلب آموزش و رشد کارکنان را به یک معنا در نظر می‌گیرند در حالی که آموزش به معنای فرایند کسب مهارتهای لازم برای انجام یک کار خاص، و رشد به معنی تربیت پرورش مستمر (ONGOING) کارکنان به منظور بهبود مهارتهایی است که برای کارهای فعلی و آتی ضروری به حساب می‌آید. رشد شخصی در سازمان کمتر جنبه فنی دارد، بلکه هدف آن بیشتر رشد انسانی، ارتباطات و مهارتهای تصمیم‌گیری در مدیریت و کارکنان است (لوسیر، ۱۹۹۷).

به نظر ترز رشد شخصی هنگامی یک منبع رضایت شغلی به حساب می‌آید که (۱) سازمان به کارکنان خود اجازه دهد توانهای بالقوه خویش را شکوفا کنند، (۲) فرصتهای یادگیری به فراوانی از طریق سازمان در اختیار افراد قرار گیرد، (۳) تنوع (مانند سعی در استفاده از تجهیزات جدید، بنیان نهادن روابطی تازه و مانند آن) به دلیل اینکه یادگیری و رشد را تسهیل و تسریع می‌کند، مورد تشویق قرار گیرد، و (۴) تغییرات داخلی شغل به‌عنوان راهی که افراد می‌توانند از طریق آن

استراحت و مرخصی در کار باشد (رولیسون و همکاران، ۱۹۹۸).

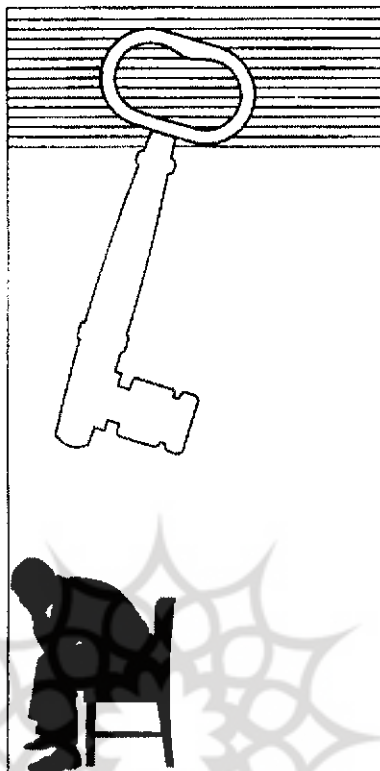
مالکیت

به نظر ترز احساس مالکیت در کار منبع عمده‌ای برای رضایت از شغل است و هنگامی می‌تواند بیشترین تاثیر را داشته باشد که (۱) افراد خود را صاحب و مالک کار خویش بدانند و مطابق با آن عمل کنند، (۲) نحوه شکل‌گیری و اجرای کارهایی که باید به‌انجام برسد خود تعیین کنند و در حیطه کار خویش بر فرایندهای سازمانی تسلط داشته باشند، (۳) تغییرات در محیط کار به‌وسیله آنها انجام شود، (۴) تبیین جهت‌گیریه‌ها، رشد و توسعه اندیشه‌ها و استفاده از فرصت‌ها توسط افراد صورت گیرد، و (۵) هر یک از کارکنان بتوانند در حلقه اطلاعات سازمانی قسراً بگینند. به‌بیان دیگر، همه اطلاعات (به‌استثنای موارد گزینش مانند پرونده شخصی) در دسترس کارکنان قرار داشته باشد.

از این‌رو، چنانچه سازمان بخواهد افراد نسبت به کار خود احساس تعلق کنند و دریابند که مالک کار خویش هستند، به‌جای آنکه به آنها بگویند چه کاری انجام دهند باید آنها را تشویق کند تا خود به تصمیم‌گیری و قضاوت بپردازند. به‌گفته ترز چنانچه جو و ساختار سازمانی به‌گونه‌ای باشد که (۱) کارکنان برای توضیح و تبیین جوانب کار و نحوه ارتقاء، پیوسته به مدیر مراجعه کنند، (۲) اطلاعات تنها در اختیار کسانی قرار گیرد که نیاز به دانستن آن دارند، (۳) تغییرات سازمانی برای کارکنان حتی به سود آنان انجام شود اما خود هیچ نقشی در آن نداشته باشند و (۴) سرانجام بیشتر تصمیمها توسط اقلیت اتخاذ شود، آنگاه احساس بی‌علاقگی، ناتوانی و بیگانگی نسبت به کار در کارکنان شکل گرفته و منجر به تنش و در نهایت ناخشنودی شغلی می‌گردد.

حمایت

منظور از حمایت، کمکهایی است که سازمان برای انجام موثر و کارآمد وظایف به کارکنان ارائه می‌دهد. برخی از عوامل حمایتی سازمان شامل بودجه مناسب، تجهیزات، تسهیلات، اطلاعات و به‌ویژه حمایت لازم از سایر واحدهای سازمان و نیز منابع انسانی است که می‌تواند برای اجرای تکالیف و وظایف مناسب باشد. در صورت فقدان حمایت و کمکهای سازمانی، مدیران باید به‌گونه دقیق روشن کنند چه مشکلاتی وجود دارد، و اگر نمی‌توان منابع لازم را برای انجام کار



می‌شوند و نیز در جلسات هرگونه پست و عنوان و مقام سازمانی کنار گذاشته شده و می‌توان با آزادی و بدون محدودیت به گفتگو پرداخت، سطح رضایت آنان از شغل به‌گونه چشمگیری افزایش پیدا می‌کند. از دیگر سو، به‌گفته ترز مصادیق نابرابری در سازمان آن است که افراد احساس کنند کارمند درجه دوم سازمان هستند، پست‌ها و عناوین سازمانی وزن و اهمیت قابل توجهی داشته باشند، و قوانین و هنجارهای سازمان برای افراد مختلف به‌گونه متفاوتی اجرا شود. علاوه بر این، نابرابریهای مادی مانند پارکینگ اختصاصی، شرایط و حوزه‌های کاری بهتر و مناسبتر برای کارکنان رده بالاتر، می‌تواند به احساس نارضایتی منجر گردد.

سازمانهایی که مدیران را ملزم به‌انجام اقدامات یکسان برای تمامی کارکنان می‌کنند، معمولاً محل کار رضایت بخشی تلقی می‌شود. این اقدامات می‌تواند شامل تنظیم حقوق و دستمزد عادلانه، فراهم‌آوردن سیستم کاری مطمئن، (در برخی موارد) فراهم‌کردن کار برای انجام‌دادن، خودداری از درخواست کارهای غیرقانونی از کارکنان و در شرایط خاص اجازه

پیشه‌های جدید و شامل دو نوع مهم نوآوری ورده (یا ساخت چیزهای جدید) و نوآوری بند (روشهای نو برای انجام کارها) است. زان موفقیت نوآوریها را می‌توان از یکسو بر پایه ساخت ارباب‌رجوع و مشتریان و جلب رضایت‌ها، و از دگرسو براساس افزایش کارایی، ملکرد موثر، رضایت شغلی و تمهد کارکنان زیایی کرد.

بر پایه نظر ترز نوآوری در سازمانهایی شکل می‌گیرد که (۱) تمامی فرصتهای لازم برای سلاقیات در اختیار کارکنان قرار گیرد، (۲) نظریه‌ری (RISK - TAKING) تحت عنوان ستکار و نوآوری کاملاً تشویق شود، (۳) استباهات به‌عنوان هزینه منصفانه‌ای برای دگیری و نوآوری در نظر گرفته شود، و (۴) افراد جاز به ابراز اندیشه‌ها، رویه‌ها و راهبردهای بدید باشند. در حقیقت اجرای موارد بالا جوی ز سازمان ایجاد می‌کند که علاوه بر فراهم‌آوردن مینه برای رشد و خودشکوفایی، به ایجاد حساس ارزشمندی و عزت نفس در کارکنان شجر می‌شود. از این‌رو سازمانها باید کارکنان خود را به‌منظور رشد مهارتهای حل مساله و مصمیم‌گیری آموزش دهند.

از سسوی دیگر، برخی از رفتارها و اهدبردهای سازمانی می‌تواند مانع از بروز وآوری و ابتکار و بینامدهای مثبت آن شود. مانند اینکه از شیوه‌های رایج انجام کارها به‌شدت دفاع شود، افراد نتوانند دست به نوآوری بزنند، و اگر شنباه کردند (هزینه زیادی صرف شود، برای نخستین بار شکست بخورد، از محل طرحهای دیگر هزینه شود و مانند آن) مورد توبیخ قرار گیرند، و یا اینکه سازمان جوانب احتیاط را بیش از حد نگه دارد (برای نمونه، هزینه زیادی صرف شده و کار باسرعت انجام شود).

برابری

داشتن حقوق برابر با اعضای دیگر سازمان یکن از عوامل زیربنایی رضایت شغلی است. کارکنان انتظار دارند مدیران رفتار و عظمشی برابر و منصفانه‌ای با آنان داشته باشند. دادن فرصت مساوی برای ارتقاء، پیشرفت، ارزشیابی و مانند آن از مولفه‌های عمده برابری در محیط کار است (توماس، ۱۹۹۰).

بنابر نظر ترز وقتی افراد در کل سازمان به‌گونه اصیل احساس کنند صرفنظر از سلسله مراتب سازمانی از لحاظ فردی در یک سطح قرار دارند، و همه آنها به یک اندازه مهم شمرده

شده باشد. ۵) رقابت درونی بین افراد و واحدهای کاری وجود نداشته باشد. ۶) سازمان به عنوان یک کل نبینند و رسالت آنها بر پایه منافع شخصی و گروهی نباشد. ۷) حس مشترک و مسلطی در افراد وجود داشته باشد. به گونه‌ای که احساس کنند همه آنها به یکدیگر مربوط و برای تحقق هدفهای سازمان در یک جهت تلاش می‌کنند.

خدمات

بسیاری از افراد از کار در مشاغل احساس رضایت می‌کنند که به آنها فرصت خدمت به دیگران بدهد. اگر کارکنان احساس کنند تلاش و فعالیت آنها هیچ نوع خدمتی به همکاران، افراد دیگر و جامعه به حساب نمی‌آید، احساس سرخوردگی و بی‌ارزشی می‌کنند (لاوسون و ش، ۱۹۹۸).

به اعتقاد ترز مولفه‌های عامل خدمت که می‌تواند منجر به رضایت افراد نسبت به کار و حرفه خود شود عبارت است از ۱) در اختیار داشتن فرصتهای متعدد برای کمک به همدیگر. این کمکها می‌تواند به شکل رسمی (مانند برنامه‌های مشورتي و آموزشي) و یا به شکل غیررسمی (مانند تشریح یک فرایند سازمانی، کمک برای انجام یک وظیفه باشد، ۲) اجبار سازمان برای کمک به دیگران به منظور کسب موفقیت که می‌تواند شامل همکاران، ارباب‌رجوع، و افراد جامعه باشد، ۳) فراهم بودن شرایطی در کار که اجازه خدمت به دیگران را در جهت رشد و پیشرفت بدهد، ۴) آگاهی کارکنان نسبت به اینکه شغل و حرفه آنان به چه فرد یا افرادی خدمات ارائه می‌دهد، ۵) افراد بتوانند گروههای مختلف را برای ارتقای سطح یادگیری، برقراری روابط، تفکر نظامدار و در نهایت پیشرفت و رضایت گرد هم بیاورند، و ۶) افرادی که می‌خواهند به گونه مثبتی بر دیگران تاثیر گذاشته آنان را هدایت کنند، فرصتی برای انجام آن در اختیار داشته باشند.

در برابر، چنانچه ۱) شغل فرد موجب انزوا و تنهایی وی شود، ۲) انجام خدمت و ارائه کمک به دیگران مشکل باشد، ۳) در بهترین شرایط از کارکنان انتظار داشته باشند که تنها به فعالیتهای مشورتي و هدایت‌گرایانه بپردازند و ۴) از تلاشهای دیگری که می‌تواند موجب ارتقاء افراد و خدمت به آنان باشد، اجتناب کنند. آنگاه کار برای افراد معنا و مفهوم خود را از دست می‌دهد

و منجر به بروز نارضایتی و بی‌علاقگی می‌شود. ارزش

این یک حقیقت غیرقابل انکار است که افراد نیاز گریزناپذیری به توجه مثبت دارند و به گونه فزاینده‌ای نسبت به نگرشها و انتظارات فردی که در زندگی آنان اهمیت دارد، حساس هستند و یا تحت نفوذ آنها قرار می‌گیرند. از این رو، در نظر گرفتن شرایط ارزشی افراد از طریق ارائه توجه مثبت، صرفنظر از اهمیتی که برای جنبه‌های خاصی از رفتار دارد، بدان معناست که وی برای آنچه که هست، بدون اما و اگر مورد پذیرش و احترام قرار می‌گیرد (هچل و زیگلر، ۱۳۷۹).

محیط کار یکی از عمده‌ترین منابعی است که می‌تواند نیاز به ارزش‌گذاری فرد را تامین کند. تمایل افراد به جستجوی شأن و منزلت مناسب در سازمان و شناسایی این منزلت از سوی مدیران و سرپرستان بسیار طبیعی است (والدران، ۱۹۹۸).

به نظر ترز مولفه‌های عامل ارزش که می‌تواند تاثیر مستقیم بر رضایت شغلی داشته باشد عبارت است از: ۱) سازمان برای کارکنان خود به گونه اصیل ارزش و احترام قائل شود، ۲) کارکنان باور داشته باشند آنچه سازمان به آنها می‌دهد مطابق با شأن و ارزش آنهاست، ۳) این اطمینان به افراد داده شود که کاری که انجام می‌دهند واقعاً دارای ارزش است و تاثیر زیادی در روند خدمات و تولیدات سازمان و نیز در رسیدن به هدفهای آن دارد، ۴) کارکنان احساس گمنامی در سازمان نداشته باشند، بلکه سازمان تواناییها و ارزشهای مورد قبول فرد را شناخته به آنها احترام بگذارد و ۶) آنچه کارکنان به سازمان می‌آورند و یا در آن انجام می‌دهند به گونه طبیعی مورد پذیرش قرار گیرد.

مربوط بودن

آخرین عاملی که ترز از آن به عنوان کلید رضایت شغلی نام می‌برد، مربوط بودن است. این مفهوم بیش از هر چیز اشاره به وجود قوانین مرتبط و مناسب در سازمان دارد. به اعتقاد ترز این عامل زمانی در محیط کار شکل می‌گیرد که ۱) سازمان به کارکنان اجازه دهد از وقت خود به گونه کارآمد و موثری استفاده کنند، ۲) کارکنان بتوانند وقت خود را با فعالیتهایی سپری کنند که ارتباط کامل با وظایف و رسالت‌کاری آنان باشد، و ۳) قوانین سخت و خطوط قرمز سازمانی در کمترین حد وجود داشته باشد.

در مقابل چنانچه ساختار سازمان به گونه‌ای

باشد که افراد اغلب خود را در حال بررسی جلسات، آیین‌نامه‌ها و مانند آن ببینند، سازمان تحت هجوم قوانین و خط‌مشی‌های بی‌ارزش باشد. همواره بین کارکنان و نظام اداری سازمان درگیری و مجادله باشد، و افراد در یک دور باطل سازمانی واقماً احساس کنند کارهای نامربوط انجام می‌دهند، رضایت شغلی به شدت کاهش می‌یابد. □

منابع

- هچل، لاری، زیگلر، دانیل. (۱۳۷۹). نظریه‌های شخصیت، مفروضه‌های اساسی پژوهشی و کاربرد ترجمه علی عسگری، ساوه: دانشگاه آزاد اسلامی.
- JERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. (1993). MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. PRENTICE - HALL, INC. ENGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY.
- LAWSON, R. B., & SHEN, Z. (1998). ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, FOUNDATIONS & APPLICATIONS. OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- LUSSIER, R. N. (1996). MANAGEMENT, CONCEPTS, APPLICATIONS AND SKILL DEVELOPMENT. SOUT - WESTERN COLLEGE PUBLISHING, OHIO.
- PURCELL, Y. (1987). MAPPING MANAGEMENT STYLES IN INDUSTRIAL RELATIONS. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 25, 535-480.
- ROLLINSON, D., BROADFIELD, A. & EDWARDS, D.J. (1998). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR & ANALYSIS: AN INTEGRATED APPROACH. ADDISON WESLY LONGMAN.
- TEREZ, T. (2000). 22 KEYS CREATING A MEANINGFUL WORKPLACE. WORKPLACE SOLUTIONS. INC. COLUMBUS, OHIO.
- TOM @ MEANINGFUL WORKPLACE. COM.
- THOMAS, R.R. (1990). FROM AFFIRMATIVE ACTION TO AFFIRMATIVE DIVERSITY. HARVARD BUSINESS REVIEW, MARCH/APRIL, 107-117.
- WALDRON, D.A. (1998). STATUS IN ORGANIZATIONS: WHERE EVOLUTIONARY THEORY RANKS. MANAGEMENT & DECISION ECONOMICS, 19, 505-506.