

عوامل مؤثر در رضایت شغلی کارکنان

- مژگان مهدری
- مریم روحی عزیزی

از جمله عواملی که در بقای سازمانها بسیار مؤثر است و همواره مد نظر مسئولین و مدیران سازمانها قرار می‌گیرد، عامل نیروی انسانی است. در عین حال، هر فرد سعی دارد شغلی را انتخاب کند که علاوه بر تأمین نیازهای مادی، نیازهای روانی او را نیز ارضا کند.

به طور کلی موفقیت هر سازمان تا حدود زیادی بستگی به تلاش و رضایت کارکنان آن سازمان دارد. به طوری که شاید بتوان گفت کارکنانی که دارای روحیه بالا، خلاقیت و مهارت هستند از رضایت شغلی بهتر و بالاتری برخوردارند.

رضایت شغلی به صورتهای متعدد

تعریف شده که به چند نمونه در اینجا اشاره می‌شود:

رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع است که پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. این حالت احساس مثبت، کمک زیادی به سلامت روانی و فیزیکی افراد می‌کند.

رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات و نگرشهای مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند.

رضایت شغلی را می‌توان در معنی مساوی و برابر با طرز تلقی شغل در نظر گرفت. طرز تلقی میزان احساسات مثبت یا منفی می‌باشد که فرد نسبت به هدف یا موضوع خاصی دارد، نظیر یک مکان، یک شیء، یا افراد دیگر هنگامی که از طرز تلقی مثبت نسبت به شغل صحبت می‌شود، منظور افراد مشاغلی است که وقتی در

مورد آن فکر می‌کنند، احساس خوشایندی دارند.

رضایت شغلی نشانی از تلاقی توقعات نوظخته انسان با پاداشهایی است که کار فراهم می‌آورد. خشنودی شغلی بخشی از فنون زندگی است. سرشت پیرامون و بیرون از کار انسان، بر احساسهای انسان، در هنگام کار اثر می‌گذارد. به همین روال چون شغل یک بخش عمده از زندگی است، پس خشنودی شغلی بر خشنودی کلی انسان از زندگی نفوذ دارد.

وقتی یک شخص می‌گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این به آن مفهوم است که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالا از نظر فیزیکی و توان ذهنی در وضعیت

انسان به طور ذاتی علاقمند به پیشرفت است و تلاش می‌کند که در تمام جنبه‌های زندگی به پیشرفت نایل شود، شغل فرد نیز که جنبه و بخش مهمی از زندگی است، از این قاعده مستثنی نیست. اگر سیستم ارتقای شغلی به خوبی برنامه ریزی شده باشد که کارکنان در قبال کسب تجربه و دانش بیشتر به مراتب بالاتر و مشاغلی با اختیارات و مسئولیتهای بیشتر و دارای مزایای مادی و معنوی بیشتر نایل آیند، موجب رضایت شغلی افراد در سازمان می‌شود.

خوبی قرار دارند.

در این باره دانشمندان مختلف، نظرات متعددی ابراز کرده‌اند که در ذیل به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

فیشر و هانا^۱، رضایت شغلی را عاملی روانی قلمداد کرده‌اند و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می‌انگاشتند. یعنی اگر شغل مورد نظر، لذت مطلوب را برای فرد تأمین نماید، در این حالت فرد از شغلی رضی است و در مقابل چنان چه شغل مورد نظر، رضایت و لذت مطلوب را نداشته باشد، در این حالت فرد شروع به مذمت شغل می‌نماید و در صدد تغییر آن بر می‌آید.

هاپاک^۲، رضایت شغلی را مفهومی چند بعدی می‌داند و عواملی از قبیل شرایط محیط کار، درآمد و ارزش اجتماعی شغل را در رضایت شغلی مؤثر می‌داند. به نظر هاپاک، رضایت شغلی با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد.

گینز برگ^۳ و همکارانش به دو نوع رضایت شغلی اشاره می‌کنند:

۱- رضایت درونی که از دو منبع زیر حاصل می‌شود:

الف) احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت عایدش می‌شود.

ب) لذتی که بر اثر مشاهده پیشرفت و یا انجام برخی از مسئولیتهای اجتماعی و به ظهور رساندن تواناییها و رغبتهای فرد دست می‌دهد.

۲- رضایت بیرونی که با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و مندام در حال تغییر و تحول است.

به نظر گینز برگ، رضایت شغلی از تعامل این دو نوع رضایت به دست می‌آید. و بالاخره چستر بارنارد^۴ عقیده دارد که، رضایت شغلی باعث تداوم همکاری فرد در سازمان می‌گردد. خشنودی‌های ویژه‌ای که

انسان را بر می‌انگیزد تا کوشش‌های خود را به یاری یک سازمان روانه سازد و از سودهای مثبتی که در برابر زیانهای برخاسته از این همکاری سرچشمه می‌گیرد، ناشی می‌شود. هر گاه بارهایی که سازمان بر دوش انسان می‌گذارد، زیاد و فراوان باشد، بهره‌های مثبت آن نیز باید فراوان و نیرومند باشد.

به طور کلی، رضایت شغلی باعث می‌شود که بهره‌وری فرد افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، روحیه فرد افزایش یابد، از زندگی رضی باشد و مهارتهای جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند.

عوامل مؤثر در رضایت شغلی

در زمینه رضایت شغلی متغیرهای زیادی دخالت دارد که این متغیرها را می‌توان در چهار گروه کلی به شرح زیر طبقه بندی کرد:

(۱) عوامل سازمانی، (۲) عوامل محیطی، (۳) ماهیت کار، (۴) عوامل فردی.

۱- عوامل سازمانی

بعضی از عوامل سازمانی که با رضایت شغلی ارتباط دارد عبارت است از:

الف) حقوق و مزایا: حقوق و مزایا به افراد امکان می‌دهد تا کالاهای مورد نیاز زندگی فرد را خریداری کنند. حقوق نقش مهمی در رضایت شغلی بازی می‌کند و به عنوان عامل مهمی برای افراد به حساب می‌آید، زیرا به عنوان ابزاری برای رفع بسیاری از احتیاجات اساسی و غیر اساسی به کار می‌رود. افراد دوست دارند سیستم پرداخت عادلانه، بدون ابهام و مطابق با انتظاراتشان باشد. با توجه به نوع شغل و سطح مهارت افراد و میزان حقوقی که در آن جامعه پرداخت می‌شود، اگر میزان حقوق و مزایا منصفانه و عادلانه باشد، رضایت

شغلی به بار خواهد آورد.

به علاوه افراد دوست دارند که سازمان در عمل و اجرای سیاستهای مربوط به حقوق و پاداش، عدل و انصاف را رعایت کند. کسانی که چنین بیندیشند که سیاست حقوق و مزایای اعضای سازمان بر پایه عدل و انصاف گذاشته شده است، رضایت بیشتری خواهند داشت.

ب) پاداش: پاداش در بر گیرنده انواع جبرانیهایی است که فرد در قبال اشتغال خود دریافت می‌کند. پاداشها را می‌توان به دو دسته زیر تقسیم بندی کرد:

مزایا و پاداشهای اقتصادی: به پاداشهای اقتصادی غیر از دستمزد نظیر پرداخت برای تعطیلات، بیمه پزشکی و برنامه بازنشستگی اطلاق می‌شود.

پاداشهای غیر مالی یا غیر اقتصادی: این پاداشها شامل محیط کاری مطلوب و رضایت شغلی می‌شود.

پاداشها به عملکرد مؤثر و رضایت خاطر منجر می‌شود، به شرط آن که از نظر افراد، عادلانه و منصفانه باشد. به عملکرد مربوط شود و بر اساس نیازهای افراد باشد.

پس اگر شرایط فوق رعایت شود، باعث به وجود آمدن رضایت شغلی و حداقل نارضایتی می‌شود.

ج) ترفیع (امکان پیشرفت و ترقی): انسان به طور ذاتی علاقمند به پیشرفت است و تلاش می‌کند که در تمام جنبه‌های زندگی به پیشرفت نایل شود، شغل فرد نیز که جنبه و بخش مهمی از زندگی است، از این قاعده مستثنی نیست. اگر سیستم ارتقای شغلی به خوبی برنامه ریزی شده باشد که کارکنان در قبال کسب تجربه و دانش بیشتر به مراتب بالاتر و مشاغلی با اختیارات و مسئولیتهای بیشتر و دارای مزایای مادی و معنوی بیشتر نایل آیند،

موجب رضایت شغلی افراد در سازمان می‌شود.

ترفیع منجر به حقوق بالاتر، مطلوبیت کاری بیشتر، مسئولیت بیشتر و آزادی در تصمیم‌گیری می‌شود. به علت آن که ارتقاء میزان ارزش خود را به ویژه در سطوح عالی‌تر در سازمان نشان می‌دهد، پس منجر به افزایش روحیه فرد می‌گردد.

د) سلامت و امنیت: سالم بودن به معنی داشتن سلامت فکری و فیزیکی است و به شرایطی اطلاق می‌شود که فرد از نظر فیزیکی و احساسی قادر به انجام وظایف محوله در سطح معمولی یا کامل باشد.

مفهوم ایمنی به معنای فارغ از خطر بودن است. بیشتر مدیران عقیده دارند که عده‌ای از کارکنانی که از سلامت و بهداشت خوب بهره‌مند بوده و در محیطی امن کار می‌کنند، از سایر کارکنان، از کارآیی بیشتری برخوردارند.

به طور طبیعی افراد می‌خواهند بدانند که آیا شغل ثابتی خواهند داشت و کارشان برای چندین سال ادامه خواهد یافت؟ افراد خواستار محیط مطمئن اداری هستند به نحوی که پارتی بازی، رفاقت و ... موقعیت شغلی آنان را به خطر نیندازد.

افراد باید امنیت شغلی مثل بیمه بیکاری، بیمه حوادث و بیماری داشته باشند و از این امر مطمئن باشند که به جز رفتار غیر قانونی آنها، هیچ عاملی نمی‌تواند موقعیت شغلی آنها را به خطر اندازد.

ه) تناسب بین تواناییهای فرد و شغل: با توجه به نیاز پستهای متفاوت سسازمانی، باید افرادی را که دارای تواناییهای متناسب با آن شغل هستند، استخدام کرد و نیز باید توجه داشت که افراد تواناییها و استعدادهای متفاوتی دارند. بنابراین اگر فرد توانایی بسیار بالایی داشته باشد، یعنی علاوه بر شرایط لازم، تواناییهای بیشتری هم داشته باشد، در این صورت عملکردی بسیار عالی خواهد داشت. نوع کاری که باید انجام شود، تعیین کننده شرایطی است که داوطلب از نظر هوشی یا جسمی باید داشته باشد. اگر تنها به تواناییهای افراد یا فقط به شرایط مورد

شرایط کاری در زندگی بیرون از محیط کار نیز تأثیر می‌گذارد. اگر کارکنان مجبور بشوند تا ساعات بیشتری را در محل کار خود بگذرانند، در این صورت وقت کمتری برای خانواده‌های خود و سرگرمی با دوستان خواهند داشت. ولی اگر کارکنان دارای هفته کاری نسبتاً کوتاهی باشند یا انعطاف در ساعات کار خود داشته باشند، راحتی و کیفیت رفاه خانواده‌های خود را بالا خواهند برد و در نتیجه از کار خود نیز راضی هستند.

نهایت، نتایج، پیروز ماندن خود را آزادانه به نمایش بگذارند. این ویژگی شغلی را همواره طلبی یا چالش‌گری می‌نامند کارهایی که همواره طلب نباشد، باعث کسالت فرد می‌شود و از سوی دیگر اگر چالش‌گری شغل بسیار زیاد باشد، باعث می‌شود که کارکنان مستأصل شوند و احساس سرخوردگی، ناکامی یا شکست به آنها دست دهد. در مواردی که شغل از نظر چالش‌گری یا همواره‌طلبی حالت افراط و تفریط نداشته باشد، شادای آفرین و رضایت بخش خواهد بود.

پس باید مدیران در سازمانها، شرایطی را فراهم کنند تا افراد بتوانند با توجه به فرصتهای پیش آمده، مهارتها و تواناییهای خود را به عرصه نمایش بگذارند و از مهارتهای خود کمال استفاده را ببرند که این امر موجب خشنودی از شغل می‌شود.

ح) خط مشی‌های سازمانی: خط مشی‌های سازمانی نیز در رضایت شغلی، تأثیر می‌گذارد. خط مشی‌های غیر منعطف باعث برانگیختن احساسات منفی در شغل می‌شود و خط مشی‌های منعطف باعث رضایت از شغل می‌شود.

به عبارت دیگر، بهترین سازمانها آنهایی هستند که اهداف کارکنانشان با اهداف سازمانی، در یک جهت است یا دست کم این اهداف با یکدیگر تطابق دارد. برابری اهداف کارکنان و سازمان موجب می‌شود که هر یک در جهت خواسته دیگری کوشش کند و سرانجام فرد به هدف شخصی خود و سازمانی خود دست پیدا کند.

۲- عوامل محیطی

عوامل محیطی شامل موارد زیر است.

الف) سبک سرپرستی: سرپرستی نقش متوسطی در رضایت شغلی بازی

نیاز شغل توجه شود، در آن صورت می‌توان گفت که به مسأله عملکرد فرد و رابطه متقابل آن دو هیچ توجهی نشده است و اگر فرد تواناییهای لازم را نداشته باشد موفق نخواهد بود.

هنگامی که فرد با شغل یا کاری که به او محل می‌شود متناسب نباشد، به گونه‌ای که تواناییهایش بیش از نیاز شغل مزبور باشد وضع به گونه دیگری در خواهد آمد. در چنین حالتی اگر چه عملکرد بسیار عالی است ولی سازمان با عدم کارآیی روبرو می‌شود و رضایت شغلی کارمند کاهش می‌یابد. کارمندی که توانایی و استعدادش بیش از شغلی است که به وی محول شده است، نمی‌تواند رضایت شغلی داشته باشد و امکان دارد که محدودیت کار باعث نوعی سرخوردگی و استیصال در وی شود.

و) سازگاری شغلی: سازگاری شغلی ترکیب مجموعه‌ای از عوامل روانی و غیر روانی فرد است. عوامل غیر روانی تمام ابزار کار را شامل می‌شود که توسط فرد شاغل به نحوی از آنها برای انجام کارش مورد استفاده قرار می‌گیرد و عوامل روانی و یادرونی، طرز تلقی فرد نسبت به شغلش را در بر می‌گیرد و رابطه فرد با کارش را مشخص می‌کند.

سازگاری شغلی برای اشتغال موفقیت آمیز، عامل مهمی به شمار می‌رود، چون هر فردی انتظار دارد که اشتغال مورد نظر، نهایت خشنودی و سلامتی و اعتبار را برای فرد تأمین کند و نیازهای اولیه‌اش را نیز مرتفع سازد.

ز) چالش‌گری شغل: افراد مشاغلی را ترجیح می‌دهند که بتوانند با توجه به فرصتهایی که در آغاز پیش می‌آید از تواناییها و مهارتهای خود استفاده و در

کوتاهی باشند یا انعطاف در ساعات کار خود داشته باشند، راحتی و کیفیت رفاه خانواده‌های خود را بالا خواهند برد و در نتیجه از کار خود نیز راضی هستند.

۳- ماهیت کار

کار به خودی خود نقش مهمی در تعیین سطح رضایت شغلی دارد. محتوای شغل دارای دو جنبه است:

یکی محدوده شغل که شامل میزان مسئولیت، اقدامات کاری و بازخورد است که هر چه این عوامل وسیع‌تر باشد، باعث افزایش حیطه شغلی می‌شود و آن نیز به نوبه خود رضایت شغلی را فراهم می‌آورد. دومین جنبه تنوع کاری می‌باشد، تحقیقات نشان می‌دهد که تنوع کاری متوسط، مؤثرتر است، چون در اینجا مشاغل تا حدی خودمختاری در انجام کار و چگونگی انجام آن را به کارکنان می‌بخشد و به همین دلیل، رضایت شغلی بالایی را به همراه می‌آورد و برعکس کنترل مدیریت بر روی روشهای کار، منجر به درجه بالایی از عدم رضایت شغلی می‌شود. تنوع وسیع کار باعث ابهام و استرس می‌شود و تنوع کم کار باعث یکنواختی و خستگی می‌شود که در نهایت منجر به عدم رضایت شغلی می‌شود.

۴- عوامل فردی

صفات و ویژگی‌های فرد نقش مهمی در تعیین سطح رضایت شغلی دارد. از جمله عوامل فردی سن و سابقه خدمت است که تأثیر قابل ملاحظه‌ای در رضایت شغلی ایفا می‌کند. به طور طبیعی کارکنانی که دارای سن بالا و سابقه زیاد هستند، انتظار دارند که رضایت بیشتری از شغل خود داشته باشند.

الف) سن: به نظر هرز برگ، گلن و تیلور، ارتباط بین سن و رضایت شغلی کارکنان به شکل (U) می‌باشد به این معنی که کارکنان در سنین پایین و در بدو استخدام، رضایت بالایی از شغل خود دارند ولی به تدریج از رضایت شغلی آنها کاسته می‌شود و سپس به تدریج سیر صعودی پیدا می‌کند. اما امروزه اعتقاد بر این است که سن و رضایت شغلی رابطه مستقیم با هم دارند. به نحوی که در صورت مساوی بودن



نگرشها و باورهای مشابه باشند، جوی را به وجود می‌آورد که در سایه آن رضایت شغلی فراهم می‌گردد.

ج) شرایط کاری: شرایط مساعد کاری غالباً در رضایتمندی شغلی مهم شناخته می‌شود. عواملی مانند: دما، رطوبت، تهویه، روشنایی و سر و صدا، برنامه کاری، تمیزی محیط کار و داشتن وسایل ضروری می‌تواند رضایت شغلی را تحت الشعاع قرار دهد. چون این شرایط منجر به راحتی فیزیکی بیشتر افراد می‌شود.

علاوه بر این، شرایط کاری در زندگی بیرون از محیط کار نیز تأثیر می‌گذارد. اگر کارکنان مجبور بشوند تا ساعات بیشتری را در محل کار خود بگذرانند، در این صورت وقت کمتری برای خانواده‌های خود و سرگرمی با دوستان خواهند داشت. ولی اگر کارکنان دارای هفته کاری نسبتاً

می‌کند. در اینجا سرپرستان سعی می‌کنند که با کارکنان، ارتباط خوبی داشته باشند و آنها را در تصمیم‌گیریهای مربوط به شغلشان شرکت دهند تا کارکنان از شغل خود رضایت داشته باشند. ولی باید توجه داشت که تصمیمات باید در خصوص موضوعاتی باشد که کارکنان با آنها آشنا هستند و در آنها تا حدودی تخصص دارند. به هر حال، هر جا که سرپرستان با کارکنان رفتاری دوستانه داشته باشند، رضایت شغلی نیز زیاد می‌شود.

ب) گروه کاری: اندازه گروه و کیفیت ارتباطات متقابل شخصی در گروه، نقش مهمی در خشنودی کارکنان دارد. گروه کاری به عنوان یک اجتماع، سیستم حمایتی احساسی و روحیه‌ای برای کارکنان محسوب می‌شود. اگر افراد در گروه دارای ویژگی‌های اجتماعی مشابهی مانند

رضایت شغلی نشانی از تلاقی توقعات نوحاسته انسان با پاداشهایی است که کار فراهم می آورد. خشنودی شغلی بخشی از فنون زندگی است. سرشت پیرامون و بیرون از کار انسان، بر احساسهای انسان، در هنگام کار اثر می گذارد. به همین روال چون شغل یک بخش عمده از زندگی است، پس خشنودی شغلی بر خشنودی کلی انسان از زندگی نفوذ دارد.

سایر شرایط کارکنان مسن تر از کار خود رضایت بیشتری دارند.

در حالی که کارکنان سالمندتر می شوند، گرایش به آن می یابند تا از کارشان خشنودتر باشند. چون بر اثر اندوختن تجربه در کار، توقعات آنها پایین می آید و سازگاری بهتری با موقعیت کاری خود پیدا می کنند. از سوی دیگر، کارکنان جوانتر گرایش به آن دارند که به دلیل توقعات بالاتر، سازگاری کمتر و گرایش به خشنودی کمتر داشته باشند.

ب) **سابقه خدمت:** چنین به نظر می رسد که کارکنان با سابقه خدمت بالا به تدریج از کارشان خشنودی زیادتری کسب می کنند، چون به طور طبیعی آنان، حقوق بهتر دریافت می کنند و از اوضاع کاری بهتری برخوردارند و از تواناییهایشان بهترین بهره را در کار می گیرند و از این روی آنها خشنودی شغلی بیشتری دارند. پس به طور معمول، مدیران و کارمندان حرفه ای و کارشناسان بیش از کارگزاران نیمه ماهر یا بی مهارت رضایت شغلی دارند.

پیامدهای رضایت و عدم رضایت شغلی
همچنین رضایت و عدم رضایت شغلی دارای پیامدهای مثبت و منفی بشمار می آید که در اینجا به تعدادی از آنها اشاره می شود.

۱) **تشویش:** تشویش شامل یک سری شرایط کلی است که ناخشنودی فرد را از شغل نشان می دهد و ممکن است به صورتهای فراموشکاری، بی دقتی شکایت از کار و غیره ظاهر شود که این شرایط بر سلامت ذهنی فرد، تأثیر منفی بر جای می گذارد. در نتیجه این حالات، تغییرات در رفتار فرد و دیگر حالات عاطفی با عملکرد شغلی باعث کاهش عزت نفس، رنجش از

سرپرست، ناتوانی در تمرکز فکر و اتخاذ تصمیم و ناراضایتی از شغل می شود.

۲) **غیبت:** غیبت زمانی اتفاق می افتد که کارمند به هر دلیلی در محل کار خود حاضر نمی شود. معمولاً کارکنان ناخشنود بی ضرورت دست به غیبت نمی زنند. بلکه بیشتر به فرصتهایی که غیبت را می طلبد، پاسخ می دهند. این گونه غیبتهای دلخواه را می توان با فراهم آوردن انگیزشهایی برای حضور کاهش داد.

۳) **تأخیر در کار:** در این حالت فرد برای شغل خود اهمیتی قائل نیست و بیشتر اوقات خود را به استراحت در خانه اختصاص می دهد و وقتی هم که سر کار حاضر می شود، بیشتر به تلفن های شخصی پرداخته و به طور کلی در پی اتلاف وقت است.

۴) **سلامتی:** سلامتی جسمانی و روانی هر دو در نتیجه اشتغال به شغلی خشنود کننده افزایش می یابد. بیماری ها برای کارکنان خشنود کمتر است و حتی طول عمر کارکنان خشنود بیشتر است و طبیعتاً ناراحتی های روانی هم در میان کارکنان خشنود کمتر یافت می شود پس سلامت جسمانی و روانی از نتایج رضایت شغلی هستند.

۵) **وفاداری:** یک کارمند راضی و خشنود، در صورت اختلافاتی در کار سازمان، وفادارانه و خوش بینانه در انتظار بهبود شمرایب می نشیند. او در برابر انتقادهای خارجی، به نفع سازمان جبهه می گیرد اعتقاد راسخ دارد که مدیریت دلسوز سازمان از هیچ کوششی فرو گذار نمی کند. بر این باور است که مدیریت راه درست می رود.

نظریه های رضایت شغلی

درباره رضایت شغلی، نظریه پردازان

زیادی به بحث و تبادل نظر پرداخته اند که در اینجا به شماری از آنها اشاره می شود:
سلسله مراتب نیازهای مزلو:^۵ مثل نیازهای انسانی را به پنج دسته نیازهای جسمانی، امنیت، اجتماعی، احترام و خود شکوفایی تقسیم بندی کرده است. او نیازهای مراتب اول و دوم را نیازهای فرو مرتبه و نیازهای سوم و چهارم و پنجم را نیازهای بلند مرتبه می خواند. سلسله مراتب مزلو، مدلی است که در آن نیازهای انسان به ترتیب اولویت طبقه بندی شده اند ولی لازم به ذکر است که تمامی نیازها با هم در ارتباط هستند و ترتیب آنها هم غیر قابل انعطاف نیست. و نیز باید توجه داشت که یک زمان، نیازی برای انسان دارای اهمیت بیشتری است.

این نظریه یک چارچوب انگیزشی کاربردی را برای مدیران بیان می کند. در این نظریه مدیران برای ایجاد انگیزه در افراد باید به هر کس اعتماد کنند و پاداشهای افراد را مرتبط و متناسب با عملکردشان بدهند و متصفانه پرداخت کنند. پس مدیر وظیفه دارد تا سطح نیاز هر فرد را تشخیص دهد و متناسب با سطح نیاز کارمند، واکنش مدیریتی مناسب را به کار گیرد.

نظریه آلدرفر: آلدرفر در سال ۱۹۷۲، نظریه نیازهای پنج گانه مزیور را در سه دسته نیاز به شرح زیر خلاصه کرد:

الف) **نیازهای زیستی:** نیازهای زیستی مرتبط با سلامت فیزیکی است که در مدل مزلو، معادل نیازهای زیستی و ایمنی است.
ب) **وابستگی (تعلق):** این سطح شامل نیاز یا روابط رضایت بخش با دیگران است که در سلسله مراتب «مزلو» معادل نیاز اجتماعی است.

ج) **نیاز رشد:** شناخت توانایی بالقوه و نیل به شایستگی افراد را شامل می شود که در سلسله مراتب مزلو معادل نیاز احترام و خود شکوفایی است.

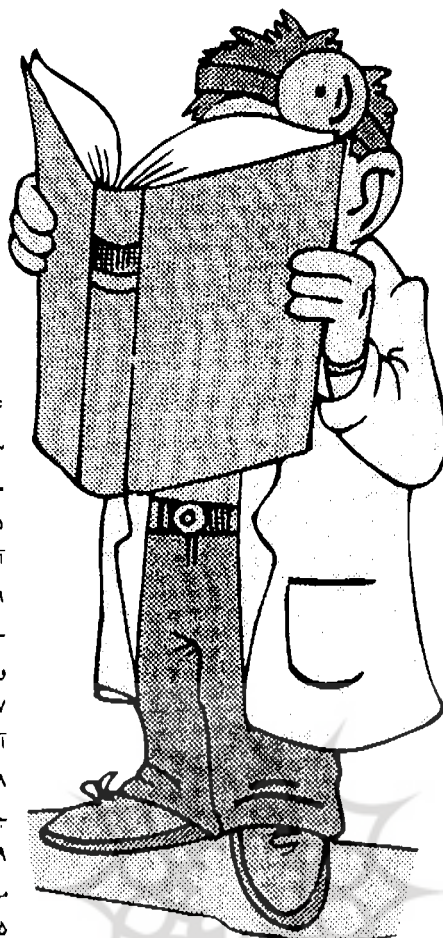
آلدرفر به تمایزی اساسی میان نیازهای بلند مرتبه و فرو مرتبه معتقد است ولی به نظر او هم نیازهای بلند مرتبه و هم فرو مرتبه می تواند به عنوان انگیزه عمل کند.

نظریه برابری: طبق این نظریه هر

۷- به امنیت شغلی کارمندان و امکان استخدام رسمی و دائم آنها توجه شود.

● فهرست منابع:

- ۱- حاضر، منوچهر و امیر عابدینی راد، اصول مدیریت و رفتار سازمانی، تهران، ناشر مؤلف، ۱۳۷۵.
 - ۲- حسینی (بهرجندی)، سید مهدی، مبانی راهنمایی و مشاوره شغلی، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۱.
 - ۳- دسیوس، کیت و جان نیو استورم. رفتار سازمانی در کار (رفتار سازمانی)، ترجمه محمد علی موسی، تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.
 - ۴- رابینز، استیفن پی. مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، جلد اول، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴.
 - ۵- سرمد، غلامعلی، روابط انسانی در سازمانهای آموزشی، تهران، ست، ۱۳۷۸.
 - ۶- شفیق آبادی، عبدالله، راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای و نظریه‌های انتخاب شغل، تهران، انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۳۶۷.
 - ۷- طوسی، محمد علی، فرهنگ سازمانی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
 - ۸- عسگریان، مصطفی. مدیریت نیروی انسانی، تهران: جهاد دانشگاهی تربیت معلم، ۱۳۷۰.
 - ۹- گریفین، مدرس. رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوابی و غلامرضا معمار نهاده، تهران: مروارید، ۱۳۷۵.
 - ۱۰- مقیمی، سید محمد. سازمان و مدیریت روبرودی پژوهشی، تهران، ترمه، ۱۳۷۷.
 - ۱۱- میچل، ترنس آر. مردم در سازمانها - زمینه رفتار سازمانی ترجمه حسین شکر شکن، تهران: رشد، ۱۳۷۳.
 - ۱۲- میچل، ترنس آر. مدیریت در سازمانها، ترجمه محمد حسین نظری نژاد، تهران: انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۷۶.
- 13: Feldam, Arnold and Daniel. Organizational Behavior, Mc Graw _ Hill, 1988
- 14: Miner, John. Organizational Behavior, Per for mance and Productivity, 1988
- پی نوشت‌ها:
- 1: Fisher & Hanna
 - 2: Hoppock
 - 3: Ginzbery
 - 4: Barnard
 - 5: Maslow
 - 6: Alderfer
 - 7: Fredrick Hertbery



شغلی بی تأثیر جلوه کند.

پیشنهادها

- پیشنهادهای تحقیق حاضر را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:
- ۱- تشویق و قدردانی از فعالیتهای برجسته کارکنان که جزو وظایف مدیران محسوب می‌شود.
 - ۲- مدیران به افزایش میزان حقوق دریافتی کارکنان توجه لازم را می‌پذیرند.
 - ۳- مزایای خاص اجتماعی و فرهنگی برای کارکنان فراهم شود.
 - ۴- زمینه مناسب برای ارتقاء و پیشرفت شغلی کارمندان فراهم شود.
 - ۵- مدیران کوشش کنند تا محیطی مطلوب‌تر برای کارکنان فراهم شود.
 - ۶- مدیران از دستوره‌های آمرانه و تأکید بر رعایت مقررات اداره به صورت خشک و بدون اعتطاف پرهیز کنند.

انسانی با خصوصیات مثل تجربه، هوش، تحصیلات و غیره وارد سازمان می‌شود و توقع دارد که سازمان متناسب با خصوصیاتش او را از مزایایی برخوردار سازد. هر گاه فرد دریابد که بین خصوصیات او و مزایای دریافتی‌اش، برابری وجود دارد در او ایجاد انگیزش می‌شود. چون در این صورت رفتار سازمان با فرد منصفانه است و رفتار منصفانه هر سازمانی یکی از عوامل انگیزش‌زا است.

نظریه عوامل بهداشتی - انگیزشی:

فردریک هرزبرگ^۷ یک مجموعه از عوامل مانند حقوق، مقام، خط منشی‌ها و غیره را که مستقیماً با فعالیت کاری افراد ارتباطی ندارد، اما وقتی کیفیت آنها کاهش می‌یابد، باعث نارضایتی کارکنان می‌شود با عنوان بهداشتی یا نگاهدارنده معرفی کرده و همچنین مجموعه عواملی مانند پیشرفت، قدرشناسی، احساس مسئولیت و غیره را که باعث ایجاد رضایت شغلی و انگیزه در شغل می‌شود تحت عنوان عوامل انگیزشی مطرح کرده است.

به نظر «هرزبرگ»، در سازمانهای آموزشی مدیران برای این که بتوانند ایجاد انگیزش نمایند لازم است تا از دانش خود برای اطمینان از وجود عوامل بهداشتی در محیط کار به عنوان بنای انگیزش استفاده نمایند. عدم وجود یا کیفیت پایین عوامل بهداشتی می‌تواند منجر به عدم رضایت شغلی شود.

به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که رضایت شغلی باعث می‌شود تا بهره‌وری فرد افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، روحیه فرد افزایش یابد، از زندگی راضی باشد و مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند. ولی باید توجه داشت که برای رضایت شغلی نمی‌توان عامل ثابت و مشخصی را ذکر کرد چون هر تحقیق مربوط به زمان و مکان خاصی است و عاملی که در یک تحقیق در فعالیت شغلی مؤثر است، ممکن است در شرایط مکانی و زمانی دیگر در فعالیت