

آسیب شناسی طراحی مشاغل رسته مالی در ناجا (بر اساس الگوی هاگمن و اولدهام)

مهدی ثقفی^۱

از صفحه ۱۱۹ تا ۱۳۸

تاریخ دریافت: ۹۶/۱/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۹۶/۳/۲۴

چکیده

این پژوهش با هدف آسیب شناسی طراحی مشاغل مالی در نیروی انتظامی انجام شده است. در این راستا پرسشنامه استاندارد و بومی شده هاگمن و اولدهام بین ۳۰۶ نفر از کارکنان مشاغل مالی توزیع شد که با توجه به پراکندگی جمعیتی و بزرگی جامعه مورد بررسی از طریق روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ برای کل مقیاس ۰/۷۲۲ است. نتایج با استفاده از متغیر امتیاز ویژه انگیزشی MPS در مشاغل مالی، حاکی از این است که کارکنان، مشاغل مالی را انگیزشی نمی‌دانند. بیشتر افراد به نبود استقلال و آزادی عمل در شغل خود معتقد هستند. همچنین تعداد افرادی که به وجود تنوع در شغل خود معتقد هستند، تقریباً برابر کسانی است که این اعتقاد را ندارند. آزمون فریدمن مشخص کرد مهمترین آسیب مربوط به عامل استقلال، سپس تنوع مهارتها، هویت وظیفه، اهمیت شغل و در آخر بازخورد است. دستاوردهای این مطالعه اخطار بسیار جدی به دلیل تأیید وجود چالش برای آینده مشاغل مالی در نیروی انتظامی است؛ لذا پیشنهاد می‌شود فرماندهان و مسئولان رسیدگی به مشکلات این حوزه را در دستور کار مراجع ذی ربط قرار دهند.

واژگان کلیدی

آسیب شناسی، طراحی شغل، نیروی انتظامی، الگوی هاگمن و اولدهام، مشاغل مالی

۱. مقدمه

امروزه دوام، بقا، توسعه و پیشرفت هر جامعه و در پی آن هر سازمان در گرو تأمین و تربیت نیروی انسانی کارآمد و اثربخش است که از مهمترین منابع راهبردی و شرط توفیق سازمانها در دستیابی به اهداف و مأموریتها است. کارکنان برای اینکه بتوانند وظایف و مأموریتهای خویش را با انگیزه و به بهترین نحو ممکن انجام دهند، باید از شغل خود راضی باشند. مشاغل، سنگ زیربنای هر سازمان و پیوند دهنده سازمان و منابع انسانی آن است. مشاغل باید نمایانگر منابع درامدی کارکنان و ابزار پاسخگویی به دیگر نیازهای انسانی آنان نیز باشد. برای اینکه سازمان و کارکنان به این منافع دست یابند، باید مشاغل، کیفیت زندگی کاری خوب را فراهم سازد. دستیابی به کیفیت زندگی کاری خوب مستلزم این است که مشاغل بخوبی طراحی شود. مدیران نیروی انسانی با مدد طراحی شغل به برقراری هماهنگی میان نیازها و خواسته‌های کارکنان و سازمان در زمینه مشاغل سازمانی اقدام می‌کنند.

طراحی شغل از جمله موارد کاربرد نتایج تجزیه و تحلیل شغل است که عبارت است از تلفیق و ترکیب اجزای لازم و با معنی شغل با ویژگیهای شاغلان برای ایجاد پستهای سازمانی آن چنانکه پستها بتواند انتظارات کارکنان و مدیریت را فراهم آورد (ابطحی، ۱۳۹۵، ص ۳۳).

از اهداف طراحی شغل می‌توان به ارتقای کارایی، بهره‌وری و انگیزه کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کاری و هویت دهی به نیروی کار اشاره کرد. عدم طراحی مناسب کار اغلب به خستگی، کاهش بازدهی، افزایش انتقال افراد، نزول رضایت شغلی و افزایش هزینه‌های سازمان منجر می‌گردد (سید جوادین، ۱۳۹۵).

سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران به عنوان یکی از سازمانهای بزرگ زیر نظر نیروهای مسلح، دارای وظایف، مشاغل حساس و گستره مأموریتی وسیع و گوناگونی است. دارا بودن کارکنانی با ویژگیهای جسمانی و روانی متناسب با آن و روحیه زنده و شاداب و با انگیزه و بهره ور از پیش شرطهای اجرای موفق مأموریتها در این نیرو است.

از میان مشاغل این سازمان، مشاغل مالی از جمله مشاغل با اهمیت، پرتنش و دارای مسئولیتهای سنگین است که به منظور اجرا و رعایت اصل ۵۳ قانون اساسی و مواد ۳۱ و ۹۰ قانون محاسبات و ماده ۹ قانون ناجا به وجود آمده است. برابر ماده ۵۳ قانون محاسبات اختیار و مسئولیت تأمین اعتبار و تطبیق پرداختها با قوانین مقررات از وظایف ذیحساب نهاد شده است؛ هم‌چنین برابر ماده ۳۱ همین قانون نظارت بر کارهای مالی و محاسباتی و نگاهداری و تنظیم حسابها طبق قانون و ضوابط و مقررات مربوط و صحت و سلامت آنها، نظارت بر حفظ

اسناد و دفترهای مالی، نگاهداری و تحویل و تحول وجوه و نقدینه‌ها و سپرده‌ها و اوراق بهادار و نگاهداری حساب اموال دولتی و نظارت بر این اموال از دیگر وظایف ذیحساب عنوان شده است. عواملان ذیحساب نیز برابر ماده ۳۶ عهده دار بخشی از وظایف ذیحساب شده‌اند و لذا برابر ماده ۱۰۵ مانند ذیحساب در اجرای تکالیف و مسئولیتهایی که توسط وزارت امور اقتصاد و دارایی به آنان واگذار می‌شود به تکالیف و مسئولیتهای قانونی و پاسخگویی به مراجع نظارتی تا سالها بعد از خدمت موظف هستند و به همین دلیل است که سهل انگاری آنان در اجرای احکام مربوط به کسور حقوقی و پرداخت در وجه ذی نفعان یا تطبیق هر یک از پرداختهای پرسنلی از جمله حقوق، اضافه کار، فوق العاده مأموریت، فوق العاده انتقال و ... با قوانین و مقررات و هم‌چنین دقت نکردن آنان در وجود صحت اسناد هزینه و رعایت قوانین و مقررات در تمام مراحل هزینه کرد و قراردادهای سازمانی و دیگر مواردی که بر عهده آنان نهاده شده است، علاوه بر پاسخگویی سازمانی به پاسخگویی در مورد آنان در محاکم قضایی و دیوان محاسبات منجر خواهد شد. شاهد این مدعا مواردی است که این کارکنان به دلیل کوتاهی از کار خود بر کنار شده و در مراجع قضایی به مجازاتهای قانونی محکوم شده‌اند. در عین حال کارکنان مالی همواره درگیر تنش چگونگی ایجاد هماهنگی بین دستور فرماندهی با رعایت قوانین و مقررات نیز هستند.

متأسفانه به رغم این مطالب، به حوزه مالی توجه کافی نشده و بیشتر کارکنان به ترک خدمت از این رسته تمایل دارند. این مسئله سبب شده است رده‌های مالی همواره با کمبود شدید نیروی متخصص و بعضاً اخلال در کارها رو به رو شوند که روند رو به رشد آن امکان دارد در آینده نزدیک سازمان را با چالشی جدی رو به رو سازد.

شاید دلایل زیادی در ایجاد این مسئله نقش داشته باشد؛ اما با نظر مدیران مالی و استادان راهنما و مشاوره و مصاحبه با برخی از افرادی که تقاضای تغییر رسته کرده‌اند بر آن شدیم با استفاده از الگوی هاگمن و اولدهام، که یکی از جامعترین و مشهورترین روشهای انگیزشی طراحی شغل، و دارای ابزار اندازه‌گیری است، نسبت به آسیب شناسی طراحی مشاغل رسته مالی اقدام کنیم.

امید است بتوان با این پژوهش و از طریق آگاهی از نظر کارکنان در زمینه ابعاد و ویژگیهای شغلی از حیث اهمیت شغل برای شاغل، چالشی و جذاب بودن آن برای کارکنان، داشتن تنوع مهارتها، وجود استقلال و آزادی عمل، نتیجه بخش و بازخورد داشتن برای شاغل در جهت پیشبرد اهداف و مأموریتهای سازمان گامی کوچک برداشت؛ لذا مسئله اصلی تحقیق، آسیب شناسی طراحی مشاغل رسته مالی در نیروی انتظامی است.

۲. اهداف

الف) هدف اصلی

- شناسایی مهمترین آسیبهای طراحی مشاغل رسته مالی در نیروی انتظامی بر اساس الگوی هاگمن و اولدهام

ب) اهداف جزئی

- شناسایی مهمترین آسیبهای طراحی مشاغل رسته مالی ناجا از بعد تنوع کاری
- شناسایی مهمترین آسیبهای طراحی مشاغل رسته مالی ناجا از بعد هویت کاری
- شناسایی مهمترین آسیبهای طراحی مشاغل رسته مالی ناجا از بعد اهمیت کاری
- شناسایی مهمترین آسیبهای طراحی مشاغل رسته مالی ناجا از بعد استقلال کاری
- شناسایی مهمترین آسیبهای طراحی مشاغل رسته مالی ناجا از بعد بازخورد

۳. سؤالات

الف) سؤال اصلی

- مهمترین آسیبهای طراحی مشاغل رسته مالی ناجا بر الگوی هاگمن و اولدهام کدام است؟

ب) سؤالهای فرعی

- مهمترین آسیبهای طراحی مشاغل رسته مالی ناجا از بعد تنوع کاری کدام است؟
- مهمترین آسیبهای طراحی مشاغل رسته مالی ناجا از بعد هویت کاری کدام است؟
- مهمترین آسیبهای طراحی مشاغل رسته مالی ناجا از بعد اهمیت کاری کدام است؟
- مهمترین آسیبهای طراحی مشاغل رسته مالی ناجا از بعد استقلال و آزادی عمل کاری کدام است؟
- مهمترین آسیبهای طراحی مشاغل رسته مالی ناجا از بعد بازخورد کاری کدام است؟

۴. پیشینه پژوهش

دانیلز^۱ و همکاران (۲۰۱۷) بر اهمیت و نقش مثبت مشارکت کارکنان در طراحی شغل خود و استفاده از گروه‌های کاری در بهبود رفاه کارکنان از طریق بهبود کیفیت کارشان تأکید کرده‌اند.

دکتر سوپریا چودھری^۱ (۲۰۱۷) بر نقش مثبت غنی سازی شغلی بر افزایش انگیزه کارکنان تأکید می‌کند. وی از روش هاگمن و اولدهام برای پژوهش خود استفاده کرده است. بر اساس تحقیقات ج ن مین و یانگ مین لی (۲۰۱۶) همه ویژگیهای شغلی بجز تنوع مهارتها و بازخورد با دگرگونی شغلی ارتباط معناداری دارد؛ هم‌چنین دگرگونی شغلی بر عملکرد سازمانی رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معنادار دارد. یافته‌های رشید اولوال^۲ (۲۰۱۶) نشان داد که غنی سازی شغلی با نگرشهای شغلی (رضایت شغلی و انگیزش و عملکرد) ارتباط معناداری دارد. حیدری، حسین و خاشعی، وحید (۱۳۹۵) دریافتند که ویژگیهای شغل بر سازگاری شغلی و رضایت شغلی تأثیر مستقیم دارد.

نتایج پژوهش بیک زاده، جعفر، الهامی خضولو، پری و سلطانی، فریبا (۱۳۹۵) نشان داد که از بین پنج بعد الگوی هاگمن و اولدهام، هویت شغل، اهمیت شغل و استقلال و آزادی عمل کارکنان در شغل با مسؤلیت پذیری رابطه معنی داری وجود دارد. نتایج تحقیق ایمانی، حسین؛ قلی پور، آرین و سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۴) نیز نشان از تأثیر مثبت و معنادار سه بعد اهمیت وظیفه و بازخورد و استقلال بر کامیابی در کار داشت. حسینی، ابراهیم (۱۳۹۳) هم در نتایج تحقیق خود می‌نویسد بین طراحی شغل (احراز شغلی و شرح شغلی) با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

۵. مبانی نظری

۵-۱. آسیب شناسی

آسیب شناسی^۳ مفهوم جدیدی است که از علوم زیستی گرفته شده و بر تشابهی مبتنی است که دانشمندان بین بیماریهای عضوی و آسیبهای اجتماعی قائل می‌شوند (ستوده، ۱۳۹۵). هدف آسیب شناسی، یافتن علت یا علل رکود یا بحران در روند طبیعی پدیده‌ها، فعالیتها و هم‌چنین ایجاد چارچوبی است که بتواند برای افزایش تلاشها در راستای برقراری سلامت سازمانی پدیده‌ها، انگیزه ایجاد کند (آلوادو^۴، به نقل از امیری فرح آبادی، ابوالقاسمی و قهرمانی، ۱۳۹۵، ۱۴۴). آسیب شناسی سازمانی از عوامل مؤثر در به وجود آوردن محیط کاری سالم با بازدهی خوب

1. Choudhary, Supriya

2. Azeez, Rasheed Olawale

3. Pathology

4. Alvarado

است. استفاده مناسب از منابع انسانی به اقدامات برای تضمین سلامت جسمی و روحی آنها نیاز دارد. این اقدامات شامل امکانات تفریحی و پزشکی، برنامه‌های تشویق، سازگاری با شغل، امنیت شغلی، برنامه ریزی شغلی (از نظر غنی سازی و بهبود شغل) توجه به موقعیت و پیشرفت فردی، ارتقا و آموزش کارکنان دارد می‌شود (طاهرخانی، ۱۳۹۴، ص ۲).

۲-۵. طراحی شغل

طبق ماده ۷ قانون استخدام کشوری: «شغل، مجموع وظایف و مسئولیتهای مرتبط و مستمر و مشخص است که از سوی سازمان امور اداری و استخدامی کشور به عنوان کار واحد شناخته می‌شود». یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان در سازمان، چگونگی طراحی شغل آنان است که نه تنها در کارایی نیروی انسانی بلکه در کیفیت زندگی کاری آنان نیز مؤثر است؛ لذا آشنایی با طراحی شغل از الزامات مدیران منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی واجد شرایط به شمار می‌آید. طراحی شغل تلفیق و ترکیب اجزای لازم و با معنی شغل با ویژگیهای شاغلان به منظور ایجاد پستههای سازمانی به گونه‌ای است که انتظارات کارکنان و مدیریت برآورده شود (ابطحی، ۱۳۹۵).

طراحی شغل نشاندهنده ترکیب و آرایشی از مأموریتها و وظایفی است که کارکنان هر روز برای سازمان خود انجام می‌دهند. سازمانها به منظور افزایش انگیزه و رضایت و بهبود عملکرد نیروی انسانی خود با وسیله انطباق دادن ویژگیهای شغلی به این مهم اقدام می‌کنند (هگر و سیبت^۱، ۲۰۱۷، ص ۱۷۰).

طراحی شغل چگونگی تعدیل و اصلاح، شکل‌گیری و قانونی کردن مشاغل و وظایف و هم‌چنین تأثیر این موارد بر بازده سازمان را توضیح می‌دهد (لی بلانس^۲ و همکاران، ۲۰۱۷).

۶. چارچوب نظری

نظریه‌هاکمن و اولدهام، یکی از نظریه‌های طراحی مشاغل است. علت انتخاب این نظریه توجه خاص آن به انگیزش کارکنان، بهبود کیفیت کار، افزایش رضایت شغلی و کاهش غیبت است که این موارد در فعالیتهای نیروی انتظامی از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است. ابعاد طراحی شغل در این نظریه به این شرح است:

1. Hager & Seibt

2. Le Blanc

الف) تنوع مهارت‌ها: تعداد و گوناگونی مهارت‌هایی که برای کار لازم است، هنگامی که وظیفه‌ای نیازمند فعالیت‌های تلاش برانگیز یا مهارت‌ها و استعداد‌های مختلف باشد، آن وظیفه از سوی هر فردی که آن را انجام می‌دهد، معنی دار تلقی می‌شود (اصغری، ۱۳۹۶، ص ۲۰۵).

ابطحی بر این اعتقاد است که تنوع در شغل، حداکثر استفاده از فنون و روش‌های گوناگون در استفاده مؤثر از مهارت‌های کارکنان است (ابطحی، ۱۳۹۵، ص ۳۶).

ب) مشخص بودن کار یا هویت وظیفه: درجه ای است که شغل تا آن درجه نیاز به تکمیل به عنوان واحد کاری مشخص دارد (اصغری، ۱۳۹۶، ص ۲۰۵).

ج) اهمیت شغل یا وظیفه: به میزان اثر شغل بر زندگی یا کار دیگران در همان سازمان یا در محیط خارج از سازمان بستگی دارد (مورهد و گریفن، ۱۳۹۵، ص ۲۰۳).

د) آزادی عمل و استقلال: استقلال بیانگر آزادی عمل کارمند نسبت به اجرای طرح و رعایت جدول زمان‌بندی است. خودمدیریتی، ویژگی اساسی در این مفهوم است (اصغری، ۱۳۹۶، ص ۲۰۵).

ه) بازخورد: میزان اطلاعاتی است که افراد شاغل نسبت به اثربخشی و عملکرد کار خود دریافت می‌دارند و آگاه می‌شوند که تا چه اندازه کوشش‌های آنها در کسب نتایج مؤثر است (اصغری، ۱۳۹۶، ص ۲۰۵).

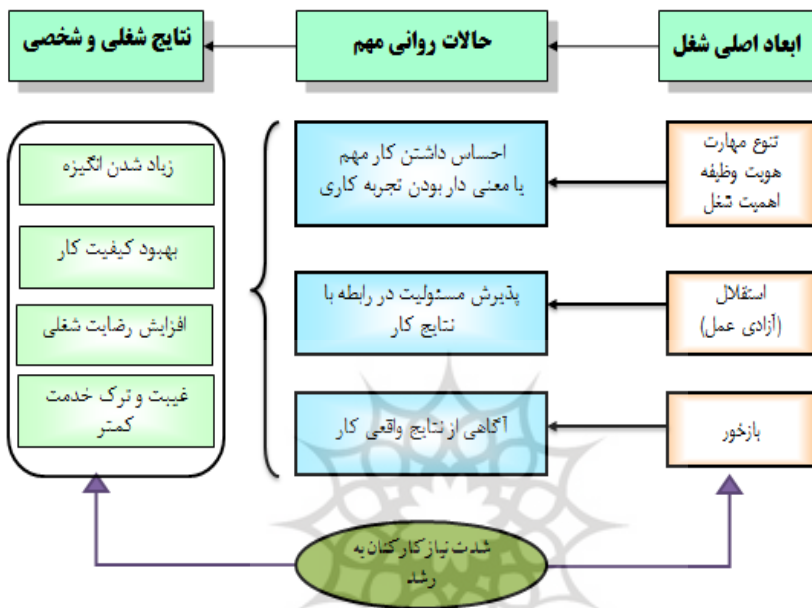
۷. الگوی مفهومی

شکل ۱ نشان‌دهنده الگوی ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام است. با توجه به این الگو سه بعد (تنوع مهارت، هویت وظیفه و اهمیت شغل) برای ایجاد کار معنادار و با ارزش ترکیب می‌شود. استقلال و آزادی عمل در شغل به احساس مسئولیت شخصی در برابر نتایج عملکرد منجر می‌شود و به دلیل بازخورد کارکنان از چگونگی کار به صورت اثربخش آگاه می‌شوند. از نظر انگیزشی الگو مطرح می‌کند که پاداش‌های درونی وقتی به دست می‌آید که فرد یاد می‌گیرد خودش شخصاً مسئولیت بپذیرد و کارش را انجام دهد. هرچه این حالات روانی بیشتر باشد، انگیزش و عملکرد و رضایت بیشتر می‌شود و غیبت در کار و احتمال ترک خدمت کمتر خواهد شد. همچنین ارتباط ابعاد اصلی شغل و نتایج از طریق میزان نیاز فرد به رشد تعدیل می‌شود که رشد فرد را می‌توان

1. Skill variety
2. Task identity
3. Task significance
4. Autonomies
5. Feedback

در حرمت به خویشتن و خودشکوفایی ملاحظه کرد. ابعاد اصلی شغل در قالب یک شاخص برابر فرمول ذیل صورت می پذیرد (رابینز، ۱۳۹۵):

$$\text{بازخورد} \times \text{استقلال شغلی} \times \frac{\text{اهمیت شغل} + \text{هویت وظیفه} + \text{تنوع مهارت‌ها}}{۳} = \text{امتیاز نیروی بالقوه انگیزشی (MPS)}$$



شکل (۱): الگوی مفهومی پژوهش، ویژگیهای شغلی هاگمن و اولدهام (رابینز، ۱۳۹۵: ۳۵۰)

۸. روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش در زمره تحقیقات توصیفی و پیمایشی است که داده‌های آن از طریق مطالعات میدانی جمع‌آوری می‌شود. در این راستا با توجه به پراکندگی جمعیتی و بزرگ بودن جامعه مورد بررسی از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. ابتدا کل کشور به پنج منطقه شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکزی تقسیم شد و از میان استانهای هر منطقه دو استان، تصادفی انتخاب، و پرسشنامه بین آنها به صورت ساده تصادفی توزیع شد.

روش اصلی جمع‌آوری اطلاعات، روش پرسشنامه‌ای است. اطلاعات مربوط به اندازه‌گیری داده‌های تحقیق با پرسشنامه استاندارد ویژگیهای شغلی هاگمن و اولدهام جمع‌آوری گردید که روایی آن توسط خبرگان تأیید شده است. براساس این پرسشنامه درجه انگیزشی بودن مشاغل

بر اساس رابطه‌ای که معیار بالقوه انگیزشی نام دارد، محاسبه می‌شود. هم‌چنین پایایی و اعتبار پرسشنامه این تحقیق با محاسبه آلفای کرونباخ، مورد سنجش قرار گرفته است. آلفای کرونباخ برای کل مقیاس ۰/۷۲۲ و برای خرده مقیاس تنوع مهارت ۰/۷۸۱؛ هویت وظیفه ۰/۷۱۷؛ اهمیت شغل ۰/۷۳۲؛ استقلال ۰/۷۲۳ و بازخورد ۰/۷۰۷ به دست آمده است.

در این پژوهش از دو روش آمار توصیفی و استنباطی به منظور روش تجزیه و تحلیل داده‌ها به این شرح استفاده شد: به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه بندی نمره‌های خام و توصیف متغیرهای پژوهش از آمار توصیفی (فروانیها، میانگینها، درصدها، انحراف استانداردها) استفاده شد. از آمار استنباطی کولموگروف اسمیرنوف برای آزمایش عادی بودن توزیعها، هم‌چنین برای تعیین اهمیت توان ویژگیهای شغلی از آزمون تی تک نمونه‌ای برای متغیرهای عادی و از آزمون دوجمله‌ای برای متغیرهای غیرعادی استفاده شد و برای اولویت‌بندی این عوامل از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد. در بررسی آزمون فرضیه‌ها نیز سطح معنی‌داری برابر با (۰/۰۵) ≤ در نظر گرفته شد.

۹. یافته‌های پژوهشی

۹-۱. یافته‌های توصیفی

با توجه به حجم نمونه به منظور تحلیل عاملی، ویژگیهای جمعیت شناختی نمونه مورد بررسی از حیث جنسیت، سن، سابقه کار، میزان تحصیلات، رسته و درجه برابر جدول ذیل است.

جدول (۱): ویژگیهای جمعیت شناختی

ردیف	متغیر	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
۱	جنسیت	مرد	۳۰۳	٪۹۹
		زن	۳	٪۱
۲	سن	تا ۳۰ سال	۷۶	۲۴,۸
		۳۰ تا ۴۰ سال	۱۶۷	۵۴,۶
		۴۰ سال بیشتر	۶۳	۲۰,۶
۳	سابقه کار	تا ۵ سال	۵۵	۱۸
		۵ تا ۱۵ سال	۱۳۲	۴۳,۱
		۱۵ تا ۲۵ سال	۹۳	۳۰,۴
		۲۵ سال بیشتر	۲۶	۸,۵

درصد فراوانی	فراوانی	سطوح	متغیر	ردیف
۲.۶	۸	دیپلم	تحصیلات	۴
۲۶.۱	۸۰	کاردانی		
۶۳.۷	۱۹۵	کارشناسی		
۷.۵	۲۳	کارشناسی ارشد		
۸۵.۳	۲۶۱	مالی	رسته خدمتی	۵
۱۲.۴	۳۸	اداری		
۲.۳	۷	غیره		
۵.۹	۱۸	درجه دار یا کارمند همتراز	درجه	۶
۶۶.۷	۲۰۴	افسر جزء یا کارمند همتراز		
۲۷.۵	۸۴	افسر ارشد یا کارمند همتراز		

در جدول ملاحظه می‌شود که مردان بیشترین میزان، برابر ۹۹ درصد و زنان یک درصد از نمونه آماری را تشکیل می‌دهند. میانگین توزیع سنی نمونه آماری پژوهش در گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال بیشترین فراوانی را دارد که با ۵۴,۶ درصد برابر است. هم‌چنین حدود ۴۳ درصد افراد سابقه کاری بین ۵ تا ۱۵ سال دارند و بیشتر جامعه لیسانس و رسته خدمتی ایشان مالی است. هم‌چنین بیشترین فراوانی درجات نظامی به افسر جزء یا کارمند همتراز با فراوانی ۶۶,۷ مربوط است.

۲-۹. یافته‌های استنباطی

الف) بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

آزمون نرمال بودن متغیرها، آزمون تطابق توزیع برای داده‌های کمی در زمانی است که محقق به عادی بودن توزیع شک دارد. برای این هدف از آزمون کلوگروف-اسمیرنوف (S_K) استفاده شده است (رمضان زاده، ۱۳۹۵) که نتایج آن در جدول (۲) آمده است.

فرضیه H_0 : توزیع داده‌های تحت بررسی عادی است. فرضیه H_1 : توزیع داده‌های تحت بررسی عادی نیست.

جدول (۲): نتایج آزمون کالموگروف اسمیرنوف

شاخص	تنوع مهارتها	هویت وظیفه	اهمیت شغلی	استقلال	باز خورد	MPS
میانگین	۳۰۶۶۴	۳۵۱۴۲	۳۵۶۱۰	۲۷۱۰۲	۳۶۹۰۶	۳۴۳۸۲۶
انحراف معیار	۸۲۸۲۰	۶۰۸۳۷	۵۹۶۳۶	۷۲۵۴۸	۶۲۶۷۹	۱۳۲۲۲۶
Z	۲۵۵۴	۲۰۷۴	۲۰۸۶	۱۸۶۸	۲۲۴۹	۱۰۵۱
سطح معنی داری	۰۰۰۰	۰۰۰۰	۰۰۰۰	۰۰۲	۰۰۰۰	۰۲۱۹

با توجه به نتایج جدول و نیز اینکه سطح معناداری برای همه متغیرها بجز MPS از ۰/۰۵ کمتر است، فرضیه صفر برای همه متغیرها بجز MPS رد می‌شود که نشانه عادی نبودن توزیع داده‌ها برای آنان است؛ همچنین با توجه به زیادتر بودن سطح معناداری برای متغیر MPS از ۰/۰۵ توزیع این متغیر عادی است.

ب) بررسی متغیرهای ویژگیهای شغلی

با توجه به عادی نبودن متغیر تنوع مهارتها، هویت وظیفه، اهمیت شغلی، استقلال و بازخورد از آزمون دو جمله‌ای به منظور بررسی آنها استفاده شده است که نتایج این بررسی برابر جدول (۳) به دست آمده است. فرضیه صفر در این آزمون متوسط بودن میزان ویژگی متغیر مورد اشاره در مشاغل مالی است. همچنین میانگین فرضی برابر با ۳ در نظر گرفته شده است.

جدول (۳): آزمون دو جمله ای متغیرهای ویژگیهای شغلی

متغیر	سطح	تعداد	فراوانی	نسبت آزمون	سطح معناداری
تنوع مهارتها	کمتر یا برابر متوسط	۱۴۷	۰.۴۸	۰.۵	۰.۵۳ ^a
	بیشتر از متوسط	۱۵۹	۰.۵۲		
	مجموع	۳۰۶	۱		
هویت وظیفه	کمتر یا برابر متوسط	۸۹	۰.۲۹	۰.۵	۰.۰۰۰ ^a
	بیشتر از متوسط	۲۱۷	۰.۷۱		
	مجموع	۳۰۶	۱		

متغیر	سطح	تعداد	فراوانی	نسبت آزمون	سطح معناداری
اهمیت شغل	کمتر یا برابر متوسط	۸۹	۰.۲۹	۰.۵	۰.۰۰۰ ^a
	بیشتر از متوسط	۲۱۷	۰.۷۱		
	مجموع	۳۰۶	۱		
استقلال	کمتر یا برابر متوسط	۲۲۰	۰.۷۲	۰.۵	۰.۰۰۰ ^a
	بیشتر از متوسط	۸۶	۰.۲۸		
	مجموع	۳۰۶	۱		
بازخورد	کمتر یا برابر متوسط	۵۶	۰.۱۸	۰.۵	۰.۰۰۰ ^a
	بیشتر از متوسط	۲۵۰	۰.۸۲		
	مجموع	۳۰۶	۱		

با توجه به نتایج جدول، سطح معناداری برای همه متغیرها بجز متغیر تنوع مهارتها خطای ۰.۰۵ کمتر درصد است؛ لذا فرضیه صفر یعنی متوسط بودن میزان ویژگی برای تمام متغیرها بجز متغیر تنوع مهارتها رد می‌شود؛ به بیان دیگر بین درصد کسانی که معتقد به وجود تنوع در مهارتهای شغلی خود هستند با کسانی که احساس تنوع در مهارتهای شغل خود ندارند، تفاوت معناداری وجود ندارد؛ همچنین نتایج آزمون حاکی است که بیشتر افراد معتقد به وجود هویت ووظیفه، اهمیت شغلی و بازخورد در شغل خود هستند؛ اما به وجود استقلال و آزادی عمل در شغل خود اعتقادی ندارند.

ج) بررسی متغیر امتیاز بالقوه انگیزشی شغل MPS

با توجه به عادی بودن متغیر بررسی امتیاز بالقوه انگیزشی شغل MPS از آزمون T تک نمونه‌ای به منظور بررسی متغیر استفاده شد که نتایج این بررسی برابر جدول (۴) به دست آمده است. فرضیه صفر در این آزمون نبودن تفاوت معنادار بین میانگین جامعه و میانگین نمونه در امتیاز بالقوه انگیزشی است. همچنین میانگین فرضی ۶۳ در نظر گرفته شده است.

جدول (۴): آزمون T تک نمونه ای برای متغیر MPS

آماره T	درجه آزادی	میانگین جامعه	اختلاف میانگین	سطح معناداری	کران پایین	کران بالا
-۳۷.۸۵۹	۳۰۵	۳۴.۳۸۲۶	-۲۸.۶۱۷۴۰	۰.۰۰۰	-۳۰.۱۰۴۸	-۲۷.۱۳۰۰

با توجه به نتایج جدول، که نشاندهنده کمتر بودن سطح معناداری از خطای ۰,۰۵ درصد است، فرضیه برابری میانگین امتیاز انگیزشی جامعه با ۶۳ رد می‌شود. از طرفی با توجه به اینکه کران بالا و پایین فاصله اطمینان هر دو مقدار منفی دارند با اطمینان ۰,۹۵٪، میانگین امتیاز انگیزشی داده شده به شغل توسط کارکنان مشاغل مالی از ۶۳ کمتر است و لذا نمی‌توان مشاغل مالی را انگیزشی دانست.

د) اولویت بندی عوامل پنجگانه ویژگیهای شغلی

به منظور آزمون این فرضیه از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده شد که نتایج آن برابر جدول (۵) به دست آمده است. نتایج حاکی از وجود اختلاف معنادار بین میانگین رتبه‌های عوامل پنجگانه ویژگیهای شغلی است. کمترین میانگین رتبه به عامل استقلال و آزادی عمل (۱,۸۱) و بیشترین میانگین رتبه به عامل بازخورد (۳,۷۶) مربوط است.

جدول (۵): آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی متغیرها

ردیف	عوامل	میانگین رتبه	تعداد	خی - دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	تنوع مهارتها	۲,۵۶	۳۰۶	۳۴۳,۶۹۷	۴	۰,۰۰۰
۲	هویت وظیفه	۳,۳۵				
۳	اهمیت شغل	۳,۵۲				
۴	استقلال	۱,۸۱				
۵	بازخورد	۳,۷۶				

۱۰. نتیجه‌گیری

۱۰-۱. نتایج مرتبط با متغیر تنوع مهارتها

در بررسی با آزمون فریدمن و میانگین این متغیر در آزمون مشخص شد که این ویژگی در رتبه دوم آسیب پذیری مشاغل مالی و کاهش دهنده رضایت شغلی و انگیزش کارکنان است. نتایج نشانگر آسیب پذیر بودن مشاغل مالی در بعد تنوع در مهارتها است؛ چرا که حدود نیمی از کارکنان که در آزمون شرکت کرده بودند از این مسئله احساس ناراضی‌تی کرده بودند و این مسئله در کاهش انگیزش کاری آنها مؤثر است و لذا نتایج تحقیق از وجود آسیب در این بعد از ویژگیهای شغلی مشاغل مالی نشان دارد.

نبودن تنوع در کارها باعث تکراری شدن مشاغل می‌شود و به احساس نداشتن کار مهم یا معنی دار نبودن تجربیات کاری می‌افزاید؛ در نتیجه خستگی و فرسودگی شغلی، افزایش غیبت و ترک خدمت و کاهش کیفیت زندگی کاری را در کارکنان به همراه خواهد داشت. هر چند هر اندازه تنوع در شغل کمتر باشد، می‌تواند به گسترده شدن حیطه نظارت بیفزاید.

یکی از روشهایی که به افزایش تنوع مهارتها در شغل منجر می‌شود توسعه شغلی است که از آن با عنوان غنی سازی افقی شغل نیز نام برده می‌شود. منظور از این تعبیر، افزایش وظایف و مسئولیتهای شغل است که در مقابل تخصص گرایی بی ضابطه مطرح می‌شود. تخصص گرایی بی‌رویه، مشاغل را به سمت وظایف کوچک و خرد شده‌ای سوق می‌دهد که شاغل از انجام دادن و تکرار آن دچار خستگیهای روحی و روانی می‌شود؛ هرچند ممکن است در انجام دادن آن کار کاملاً متخصص شود؛ لذا توسعه شغلی برای مقابله با یکنواختی و بی محتوایی مشاغل مطرح شده است (ابطحی، ۱۳۹۵، ص ۳۸).

تجربه نشان داده است که اگر در طراحی مشاغل به توسعه شغل توجه شود در افزایش کیفیت کار مؤثر خواهد بود؛ هر چند ممکن است در مواردی باعث کاهش کمیت شود. صاحب‌نظران علوم رفتاری معتقدند که توسعه شغلی موجب احساس علاقه و انگیزه زیادی در کارکنان می‌شود. پیروان مکتب کلاسیک مدیریت نیز بر این عقیده اند که توسعه شغلی به حس مسئولیت پذیری کارکنان دامن می‌زند؛ چرا که تولید و یا خدمت هر کس معلوم و مشخص می‌شود (ابطحی، ۱۳۹۵). علاوه بر این موارد، اصغری (۱۳۹۶) نتایج مثبت قابل ذکر توسعه شغلی را معنی یافتن کار به دلیل تنوع ایجاد شده در توسعه شغلی، کاهش حجم هزینه‌های سازمان، افزایش مشارکت، کاهش غیبت و ترک خدمت کارکنان و نقطه ضعف این روش را عدم تأثیرات انگیزشی قابل توجه در نیروی انسانی بویژه در بلند مدت می‌داند.

یکی دیگر از روشهای تنوع مهارتها نیز غنی سازی شغل است. غنی سازی شغل، مشاغل را از لحاظ عمودی گسترش می‌دهد؛ یعنی به عمق شغل می‌افزاید؛ این بدین معناست که غنی‌سازی شغل به کارکنان اجازه می‌دهد که کنترل بیشتری بر کارشان داشته باشند. آنها مجازند که برخی از وظایفی را بپذیرند که اغلب بر عهده سرپرستان است؛ از جمله برنامه ریزی و ارزیابی کار و هم‌چنین چگونگی اجرای آن. مشاغل غنی شده به کارکنان اجازه فعالیت‌های خود را به طور کامل با آزادی، استقلال و مسئولیت زیاد می‌دهد و لذا به‌گونه‌ای به افراد بازخورد می‌دهد که بتوانند عملکرد خود را ارزیابی و تصحیح کنند (رابینز، ۱۳۹۵، ص ۳۵۷).

دیمیتریوس بیلیاس (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان ابعاد طراحی شغل در دانشگاه تسالی یونان

انجام داد که هدف آن بررسی برخی از ابعاد و شیوه‌های طراحی شغل، شامل چرخش شغلی و توسعه شغلی و غنی سازی شغل بود. از نظر وی چرخش شغلی مهارت‌های کارکنان و ماندگاری شغلی را ارتقا می‌دهد و آسیب‌های شغلی و خستگی شغلی را کاهش می‌دهد. در توسعه شغلی به وظایف کارکنان و وظایف دیگری اضافه می‌شود و این مسئله باعث افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌شود و غنی سازی شغلی، کارها را چالشی تر و جذابتر می‌کند و در نتیجه مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری فراهم می‌کند. یافته‌های تحقیق نیز نشان می‌داد که اگر طراحی شغل به مشاغل جذاب و تأثیرگذار و تهییج‌کننده و چالشی منجر شود، باعث بهره‌وری و عملکرد خوب کارکنان خواهد شد.

نتایج تحقیق عزیز، رشید اولوال (۲۰۱۶) نیز مؤید این است که غنی سازی شغلی با نگرش‌های شغلی (رضایت شغلی و انگیزش و عملکرد) ارتباط معناداری دارد و به انگیزش درونی، رضایت و عملکرد عالی کارکنان منجر می‌گردد.

موکال احمد (۲۰۱۳) نیز اجرا نکردن تنوع مهارت‌ها را موجب ایجاد تأثیرات رفتاری یا روانی منفی شغلی می‌داند که نه تنها بر خود افراد بلکه بر سازمان نیز تأثیر گذار است.

۲-۱۰. نتایج مرتبط با متغیر هویت و وظیفه

در بررسی با آزمون فریدمن و میانگین این متغیر در آزمون مشخص شد که این ویژگی در رتبه سوم آسیب‌پذیری مشاغل مالی قرار دارد. نتایج نشان می‌دهد که کارکنان در مشاغل مالی از عدم هویت در مشاغل خود احساس ناراضی می‌کنند و این مسئله در کاهش انگیزش کاری آنها مؤثر است. نبود هویت شغلی در کارها به احساس نداشتن کار مهم یا معنی دار نبودن تجربیات کاری می‌افزاید. در نتیجه خستگی و فرسودگی شغلی، افزایش غیبت و ترک خدمت و کاهش کیفیت زندگی کاری را در کارکنان به همراه خواهد داشت.

از غنی سازی و توسعه شغلی به‌گونه‌ای که کارکنان بتوانند کار واحد را انجام دهند و آن را درک کنند؛ می‌توان به عنوان راهکارهایی به منظور حل این مشکل در مشاغل مالی ناجا نام برد. غنی سازی بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به توفیق، شناخت، مسئولیت‌پذیری و رشد و کمال را در آنها برآورده ساخت و شغل باید به‌گونه‌ای طراحی شود که حتی المقدور این نیازها را در شاغلان ارضا کند؛ به عبارت دیگر شغل باید غنی با معنا و دارای اختیارات کافی باشد به طوری که شاغلان بتوانند در آن شغل با استقلال کار کنند و بر کار خود کنترل داشته باشند و زمینه مساعدی برای رشد و خلاقیت داشته باشند. در توسعه شغل با افزودن وظایف عملیاتی به شغل آن را به طور افقی توسعه می‌دادیم؛ اما در غنی سازی شغل

با دادن اختیارات و مسئولیتهای بیشتر بدون اینکه وظایف را اضافه کنیم، شغل را از جهت عمق توسعه می‌دهیم (پاشایی، ۱۳۹۳، ص ۱۸۶). دکتر سوپریا چودهری (۲۰۱۶) غنی سازی شغلی را تنها راه تشویق، جذب و حفظ افراد مستعد و دارای رضایت شغلی و با انگیزه می‌داند.

۳-۱۰. نتایج مرتبط با متغیر اهمیت شغلی

در بررسی با آزمون فریدمن و میانگین این متغیر در آزمون مشخص شد که این ویژگی در رتبه چهارم آسیبهای مشاغل است و لذا هر چند در مجموع میانگین نمره کمی دارد، نسبت به دیگر ویژگیهای شغلی بجز بازخورد از نظر کارکنان جایگاه مطلوبتری را دارا است.

اهمیت شغل رابطه نزدیکی با هویت وظیفه دارد که احترام و اهمیتی است که در داخل و یا خارج سازمان برای شغل قائل می‌شوند. زمانی که یک شغل در داخل و یا خارج سازمان مورد احترام باشد، شاغل آن شغل احساس اهمیت شخصی می‌کند؛ زیرا می‌داند که نتایج کار و فعالیت دیگران وابسته به کارکردن و مسئولیتهای شغلی اوست. حاصل این احساس اهمیت، سرافرازی، پایبندی به شغل، انگیزه‌های مثبت، رضایت شغلی و سرانجام، عملکرد بهتر در شغل است (ابطحی، ۱۳۹۵، ص ۳۶)؛ لذا از نظر محقق، آگاهی دادن به دیگران در زمینه اهمیت و حساسیتهای مشاغل مالی و به بیان دیگر تبلیغات و فرهنگ سازی در این مورد در کنار افزایش جایگاه این مشاغل در میان مشاغل دیگر می‌تواند به بهبود این ویژگی و انگیزشی تر شدن مشاغل مالی منجر شود.

۴-۱۰. نتایج مرتبط با متغیر استقلال

در بررسی با آزمون فریدمن و میانگین این متغیر در آزمون مشخص شد که این ویژگی اولین رتبه را آسیب پذیری مشاغل مالی و کاهش دهنده انگیزش کارکنان دارد و لذا نبود استقلال و آزادی عمل مهمترین آسیب مشاغل مالی به شمار می‌آید. برابر الگوی هاگمن و اولدهام، نبود استقلال و آزادی عمل در کارها به کاهش مسئولیت پذیری در نتایج کار می‌شود و در نتیجه خستگی و فرسودگی شغلی، افزایش غیبت و ترک خدمت و کاهش کیفیت زندگی کاری را در کارکنان به همراه خواهد داشت.

فعالیت در مشاغل مالی به صورتی است که کارکنان نمی‌توانند از استقلال و آزادی عمل کامل برخوردار باشند؛ چرا که فعالیتهای براساس قوانین، مقررات و دستورالعملهایی است که کارکنان تنها مجری آن هستند. هم‌چنین دقت نکردن در کارها و مسئولیت پذیری، پیامد سنگینی را برای افراد در پی دارد و به پاسخگویی در دیوان محاسبات و مراجع قانونی منجر می‌گردد؛ لذا نبود استقلال، منجر به ایجاد تنش شدید در افراد و تمایل به فرار از کار با مترصد فرصت بودن

برای فرار از این رسته را به دنبال دارد. براساس مصاحبه‌ها یکی از دلایل نبود استقلال کارکنان در مشاغل مالی، آشنا نبودن فرماندهان و رؤسای دیگر ادارات و ارباب رجوع با قوانین و مقررات مالی است که به پافشاری آنان بر درخواستهای خود بدون توجه به محدودیتها منجر می‌گردد که گاهی قبول نکردن درخواستهای خود را به حساب مسائل شخصی با شاغل قرار می‌دهند. از طرفی وابسته بودن کارکنان این مشاغل به فرمانده بالا دست خود، و تلاش آنان برای اینکه پافشاری آنان بر اجرای صحیح قوانین و مقررات موجب نظر منفی فرماندهی در جبران خدمات آنان نگردد، نیز باعث افزایش فشار روانی بر این افراد و کاهش آزادی عمل آنان می‌گردد.

پیشنهاد این محقق در زمینه رفع این مشکلات در حوزه این متغیر، ارتقای دانش و آگاهی فرماندهان و دیگر کارکنان در مورد مسائل مالی، ارتقای جایگاه مشاغل مالی در سطح دیگر مشاغل مشابه مانند طرح و برنامه، اجرای آموزشهای بیشتر برای کارکنان مالی به منظور احاطه و پاسخگویی بهتر آنان در حوزه مسائل مالی و دادن آزادی عمل بیشتر به کارکنان در چگونگی وظایف کاری است.

۵-۱۰. نتایج مرتبط با متغیر باز خورد

در بررسی با آزمون فریدمن و هم‌چنین با توجه میانگین زیاد این متغیر در آزمون مشخص شد که این ویژگی اولین رتبه را در کسب رضایت و ارتقای جایگاه انگیزشی مشاغل مالی دارا است. گرفتن بازخورد به آگاهی از نتایج واقعی کار توسط کارکنان منجر می‌شود و در نتیجه باعث افزایش انگیزه آنان برای کار، بهبود کیفیت زندگی کاری آنان، افزایش رضایت شغلی و غیبت و ترک خدمت کمتر می‌گردد.

۱۱. پیشنهادها

بر اساس یافته‌ها و نتایج تحقیق و با توجه به اهمیتی که هر یک از ابعاد بر اساس جدول فریدمن به دست آورد، توصیه می‌شود:

- به منظور کاهش آسیبهای بعد استقلال و آزادی عمل پیشنهاد می‌شود در زمینه ارتقای دانش و آگاهی فرماندهان و دیگر کارکنان با قوانین و مقررات مالی در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و به تناوب اقدام شود.
- پیشنهاد می‌شود نسبت به بازنگری در ساختار اداره کل مالی ناجا اقدام شود به گونه‌ای که کارکنان اداره مالی یگانهای ناجا از نظر ساختاری و پرداختهای حقوقی مستقیماً به ذیحساب وابسته باشند. این اقدام، کارکنان مالی را در بیان آزادانه نظر قانونی و اجرای بدون دغدغه وظایف

قانونی یاری می‌کند. در حال حاضر از آنجا که کارکنان مالی از نظر همه مزایای حقوقی به فرمانده یگانها وابسته هستند و از طرفی جایگاه شغلی کمتری نسبت به مشاغل مشابه از جمله مشاغل طرح و برنامه دارند در اظهار نظر خود محافظه کاری دارند و گاه این محافظه کاری به نپذیرفتن اسناد حسابداری در ذیحسابی ناجا و در نتیجه به واخواهی اسناد هزینه و بعضاً کسری ابواب جمعی برای عاملین ذیحساب منجر می‌گردد.

● ارتقای جایگاه شغلی مشاغل مالی در سطح دیگر مشاغل مشابه مانند طرح و برنامه باعث ایجاد احساس اهمیت شغلی برای کارکنان و امکان اظهار نظر راحتتر و با دغدغه کمتر مدیران مالی در جلسات اداری می‌شود که در کاهش آسیبهای بعد استقلال و آزادی عمل و اهمیت شغلی مؤثر است؛ لذا پیشنهاد می‌شود نسبت به ارتقای جایگاه مشاغل مالی اقدام شود.

● مشارکت کارکنان در تعیین مسیر و آینده شغلی خود می‌تواند به افزایش انگیزه و کاهش آسیب پذیری در بعد استقلال و آزادی عمل مشاغل مالی منجر گردد.

● توسعه و غنی سازی شغلی یا همان افزایش وظایف و مسئولیتها در سطح افقی و عمودی به کاهش آسیبهای بعد استقلال و آزادی عمل، تنوع مهارتها و هویت شغلی منجر می‌گردد.

● گردش شغلی به دلیل اینکه افراد در مشاغل مختلفی می‌توانند مهارت شغلی بیشتری به دست آورند به کاهش یکنواختی کار منجر می‌گردد که در کاهش آسیب پذیری مشاغل مالی در بعد تنوع مهارتها مؤثر است.

● به منظور کاهش آسیبهای بعد اهمیت شغلی نسبت به فرهنگ سازی در سازمان، در زمینه اهمیت و حساسیتهای مشاغل مالی، مسئولیتهای کارکنان آن و عامل ذیحساب و نوع فعالیتهای مشاغل مالی اقدام شود. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

فهرست منابع

- آریاداد (اصغری)، جمشید (۱۳۹۶). مدیریت رفتار سازمانی، چ چهارم، تهران: صفار.
- ابطحی، سیدحسین (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی (از تئوری تا عمل). تهران: انتشارات فوژان.
- امیری فرح آبادی، جعفر؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد (۱۳۹۵). آسیب شناسی فرایند سیاست پژوهی در نظام آموزش عالی ایران، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات میان رشته‌ای در علوم انسانی، دوره ۸ ش ۴، ص ۱۷۱-۱۳۹.

- بیک زاده، جعفر؛ الهامی خضولو، پری؛ سلطانی، فریبا (۱۳۹۵). ارزیابی مسئولیت پذیری کارکنان و رابطه ویژگی های شغلی با آن، مجله علمی تخصصی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ش ۲۰، ص ۱۲-۱.
- پاشایی، عباس (۱۳۹۳). توانمندسازی منابع انسانی، تهران: انتشارات مرزبان.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۹۵). تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)، ترجمه سیدمحمد الوانی و حسن دانایی فرد، چ چهل و چهارم، تهران: انتشارات صفار.
- رمضان زاده، سعید (۱۳۹۵). آمار و کاربرد نرم افزارهای آن در پژوهش، چ دوم، تهران: انتشارات دانشگاه علوم انتظامی.
- ستوده، هدایت الله (۱۳۹۵). آسیب شناسی اجتماعی (جامعه شناسی انحرافات)، چ بیست و پنجم، تهران: آوای نور.
- سیدجوادین، سید رضا (۱۳۹۵). مبانی مدیریت منابع انسانی، چ ششم، تهران: نگاه دانش.
- طاهرخانی، عصمت (۱۳۹۴). آسیب شناسی در سازمانها، مجله علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی در علوم اجتماعی، س ۱، ش ۲، ص ۷-۱.
- مورهد، گریگور؛ گریفین، کی کایو (۱۳۹۵). رفتار سازمانی، ترجمه: سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چ ۲۵، تهران: انتشارات مروارید.
- کرمانی، محسن (۱۳۹۵). بررسی رابطه ویژگی های شغلی و قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی دبیران تربیت بدنی تربت حیدریه، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، مشهد: دانشگاه امام رضا(ع).
- وندال، فرنچ؛ سسیل، اچ. بل (۱۳۹۶). مدیریت تحول در سازمان، ترجمه: سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چ ۲۱، تهران: انتشارات صفار.
- Azeez, R. O., & Abimbola, M. M. (2016). Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 89-104.
- Choudhary, S. (2016). Job enrichment: A tool for employee motivation. *IJAR*, 2(5), 1020-1024.
- Daniels, K., Gedikli, C., Watson, D., Semkina, A., & Vaughn, O. (2017). Job design, employment practices and well-being: a systematic review of intervention studies. *Ergonomics*, 1-20.

- Gu-Ne, K., & Young-Min, L. (2016). Towards High Performance Organization: The Impacts of Job Characteristics and Job Crafting. *International Journal of u-and e-Service, Science and Technology*, 9(2), 85-100.
- Hager, M., & Seibt, T. (2017). COPING PATTERNS AS A STARTING POINT FOR INDIVIDUAL JOB DESIGN. *Proceedings of The 9th MAC 2017*, 169.
- Le Blanc, P. M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Fraccaroli, F., & Sverke, M. (2017). 3 How Can I Shape My Job to Suit Me Better? Job Crafting for Sustainable Employees and Organizations. *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*, 48-63.
- Mukul, A. Z., Rayhan, S. J., Hoque, F., & Islam, F. (2013). Job characteristics model of Hackman and Oldham in garment sector in Bangladesh: a case study at Savar area in Dhaka district. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, 1, 188-195.

