

## تحلیل ابعاد شغل در سازمان‌ها

منصور صادقی مال‌امیری\*

دریافت: ۱۳۹۲/۲/۱۸

پذیرش: ۱۳۹۲/۴/۱

### چکیده

مشاغل شالوده طراحی سازمان محسوب شده و ابعاد شغل، نقش مهمی در تئوری سازمان بازی می‌کنند. خصوصاً ابعاد شغل سازه مهمی در تعیین انگیزش، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، اثربخشی و خلاقیت در سازمان‌ها است. پژوهش حاضر با هدف تعیین وضعیت و اولویت ابعاد شغل در انواع سازمان‌ها و مشاغل، انجام شده است. برای نیل به این هدف، ۴۴ تحقیق که در فاصله دهه ۱۹۷۰ تا دهه ۲۰۱۰ انجام شده‌اند، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. نتایج فراتحلیل نشان می‌دهد که پژوهش درباره ابعاد پنجگانه شغل در سازمان‌های دولتی نسبت به سازمان‌های خصوصی، سازمان‌های خدماتی نسبت به سازمان‌های تولیدی، سازمان‌های آموزشی نسبت به سیستم‌های بانکی و بیمه، مشاغل مدیران نسبت به مشاغل مرئوسین، مورد تأکید بیشتری بوده‌اند. در بین ابعاد پنجگانه شغل، اهمیت شغلی از بالاترین سطح و آزادی شغلی از کمترین سطح تحلیل برخوردار بوده‌اند. از نظر تاریخی آزادی شغلی در سازمان‌ها رو به کاهش نهاده است و تنها بُعدی است که در بعضی از مشاغل مقیاس آن کمتر از متوسط بوده است. حال آن که آزادی شغلی نقشی کلیدی در شکل‌گیری توان انگیزشی شغل و سایر خروجی‌های شغل نظیر خلاقیت و رضایت دارد. براین اساس، پیشنهاد شد تا سازمان‌ها از نتایج تحقیق در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی مشاغل و ابعاد پنجگانه برای طراحی و بازطراحی مشاغل، در راستای افزایش توانایی انگیزشی مشاغل و سایر خروجی‌های شغل، استفاده کنند.

مفاهیم کلیدی: آزادی، بازخور، تنوع، هویت، اهمیت.

---

\* دانشیار دانشگاه امام حسین (ع)

## مقدمه

مشاغل، شالوده و اساس طراحی سازمان و نماد ساختارهای سازمانی بوده (وارن و موبرگ<sup>۱</sup>، ۱۹۸۰) و ابعاد شغل، نقش مهمی را در تئوری سازمان بازی می‌کنند. زیرا نه تنها به شناسایی تفاوت‌ها و تشابهات بین مشاغل کمک نموده، بلکه از طریق طراحی و بازطراحی مشاغل، به انگیزش درونی کمک می‌کنند (آیداساک و دراسگو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷). یکی از چارچوب‌های تئوریک که در انجام و هدایت تحقیقات تجربی در زمینه شغل عموماً موفق بوده، مدل خصوصیات شغل<sup>۳</sup> (JCM) هاگمن و اولدهام<sup>۴</sup> (۱۹۸۰) است. (JCM) نسبت به تئوری‌های دیگر طراحی مجدد شغل، موجب انجام تحقیقات بیشتری شده و از سوی تعداد زیادی از محققین بعنوان یکی از جامع‌ترین ساختارهای طراحی مجدد شغل مورد توجه می‌باشد (آنتونی<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۹). از اینرو، اکثر مطالعات ابعاد شغل، این مدل را پذیرفته‌اند (مورگسون و هامفری<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶) و باعث انجام تحقیقات وسیعی در مورد اینکه چگونه ادراک محیط کار، خروجی کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، شده است (رابرتز و گلیک<sup>۷</sup>، ۱۹۸۱؛ اسپکتور و جکس<sup>۸</sup>، ۱۹۹۱). به اینصورت که عموماً ابعاد شغل عامل مهمی در تعیین انگیزش (بچرر<sup>۹</sup> و همکاران، ۱۹۸۲)، انگیزش درونی و رضایت (دوارو<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، رضایت شغلی (جاج<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۰؛ ساودرا و کوین<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۰؛ بهیان و منگوک<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۲؛ هانتز<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۶؛ گرهارت<sup>۱۵</sup>، ۱۹۸۸؛ هاگمن و اولدهام، ۱۹۸۰)، تعهد سازمانی (جاج و همکاران، ۲۰۰۰؛ ساودرا و کوین، ۲۰۰۰؛ بهیان و منگوک، ۲۰۰۲)، غیبت کمتر (رنتسچ و استیل<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۸؛ دوارو و همکاران، ۲۰۰۷)، جابجایی کمتر و اثربخشی (دوارو و همکاران، ۲۰۰۷)، استرس (اسپکتور و جکس، ۱۹۹۱)، هماهنگی و عملکرد شغلی (بوهلندر و اسنل<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۷؛ گارج و راستوگی<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۶؛ اورگان<sup>۱۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۶) است.

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که مطالعات تجربی زیادی خروجی‌های ابعاد شغل در سازمان‌های مختلف را مورد بررسی قرار داده‌اند. این خود بیانگر آن است که ابعاد شغل سازه مهمی در بررسی خروجی‌های مشاغل در سازمان‌های مختلف است (جوهری و همکاران<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۰). براین اساس لازم است تا وضعیت ابعاد پنجگانه شغل مبتنی بر فراتحلیل تحقیقات انجام شده مورد بررسی قرار گیرد. این خود به شناسایی قوت و ضعف مشاغل کمک می‌کند.

تا بتوان از این طریق ضعف‌های موجود در مشاغل را کاهش داده و قوت‌ها را افزایش و از آن‌ها استفاده کرد. به اینصورت که نتایج تحقیق نه تنها می‌تواند برای سایر تحقیقات در زمینه شغل، معیار و نُرم جهت مقایسه نتایج باشد، بلکه می‌تواند سازمان‌ها را در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی مشاغل و ابعاد پنجگانه برای طراحی و بازطراحی مشاغل، در راستای افزایش غنای مشاغل و توانایی انگیزشی آن‌ها یاری دهد. اما قبل از هرچیز لازم است بیشتر با ابعاد شغل و خصوصاً JCM آشنا شد.

توصیف اولیه از ابعاد شغل، توسط ترنر و لاورنس انجام شده است. این دو محقق در اواسط دهه ۱۹۶۰ (ترنر و لاورنس<sup>۲۱</sup>، ۱۹۶۵) در راستای بررسی تاثیر شغل بر رضایت شغلی و غیبت کارکنان به این نتیجه رسیدند که: (۱) ابعادی از شغل وجود دارند که می‌توان براساس آن‌ها مشاغل را به سنجش در آورد و مدیریت نمود، (۲) کارکنان در مشاغل گوناگون، عکس‌العمل‌های مختلفی از خود نشان می‌دهند، (۳) تفاوت‌های فردی در عکس‌العمل کارکنان نسبت به مشاغل تاثیر دارد و (۴) معمولاً کارکنان مشاغل پیچیده را نسبت به مشاغل ساده، روتین و یکنواخت ترجیح می‌دهند.

ابعاد مدل ترنر و لاورنس، توسط هاگمن و اولدهام (۱۹۷۴) مورد نقد و بازنگری قرار گرفت و بعضی از ابعاد به واسطه عدم ارتباط با مفهوم شغل، حذف شدند و براین اساس، مدل ویژگی‌های شغل برای مطالعه، بررسی و طراحی شغل ارائه شد. این مدل متشکل از سه مرحله ابعاد شغل، حالات روانی حساس و خروجی‌ها می‌باشد. ابعاد شامل تنوع مهارت، هویت وظایف، اهمیت وظایف، آزادی در انجام وظایف و بازخور، می‌باشد (هاگمن و اولدهام، ۱۹۷۵). ابعاد شغل موجب سه حالت روانی حساس می‌شوند که عبارتند از معنی‌داری، مسئولیت‌پذیری در قبال نتایج و آگاهی از نتایج. در نهایت این حالت‌ها منجر به خروجی‌های مثبت در محل کار نظیر انگیزش بالا، تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌شوند (گومز<sup>۲۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). در مجموع، میزان انگیزش فرد بستگی به حالات روانی حساس دارد. هرچه این حالت‌ها در شغلی در سطوح بالاتری قرار بگیرند، شاغل از انگیزش درونی بالاتر، عملکرد شغلی با کیفیت‌تر، رضایت شغلی بیشتر و غیبت در کار و ترک شغل کمتری برخوردار خواهد بود.

میانگین سه بُعد تنوع، هویت و اهمیت وظایف که شکل‌دهنده معناداری شغل هستند در آزادی که شکل‌دهنده مسئولیت‌پذیری شغل و در بازخور که تامین‌کننده اطلاعات عملکرد شغل بوده، ضرب شده و میزان انگیزش بالقوه شغل<sup>۲۳</sup> را رقم می‌زنند. از اینرو، هر کدام از

ابعاد سه‌گانه تنوع، هویت و اهمیت وظایف می‌توانند جایگزین یکدیگر شده و انگیزش را افزایش دهند، اما ابعاد آزادی و بازخور شغلی نه با همدیگر و نه با سایر ابعاد قابلیت جایگزینی نداشته و برای افزایش انگیزش بایستی در سطح بالایی تامین شوند. از اینرو، این مدل می‌تواند مدیران را در زمینه تحلیل، طراحی و بازمهندسی مشاغل برای افزایش کمیت و کیفیت خروجی‌های سازمان یاری دهد.

اولین آزمون مدل ابعاد شغل، توسط هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶) انجام شد که نظریه را تایید می‌کرد. آن‌ها نشان دادند که بین ابعاد شغل و حالات روانی با انگیزش درونی، رضایت عمومی و رضایت رشد به‌عنوان خروجی‌ها، همبستگی معنی‌داری وجود دارد، اما تنها بعضی از حالات روانی و ابعاد شغل، با غیبت و اثربخشی همبستگی معنی‌دار، داشتند. علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد، زمانی مشارکت حالات روانی به حداکثر می‌رسید که تمامی حالات روانی وجود داشته باشند (آرنولد و هاوس<sup>۲۴</sup>، ۱۹۸۰). در مجموع، یافته‌های تجربی از ارتباط مثبت بین ابعاد شغل و خروجی‌های روانی (بهیمان و منگوک، ۲۰۰۲)، فردی و کاری (دورا و همکاران، ۲۰۰۷) و رفتاری (توماس<sup>۲۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۴؛ لی<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۵؛ چانگ<sup>۲۷</sup> و لی، ۲۰۰۶؛ بهیمان و منگوک، ۲۰۰۲) حمایت می‌کند. خصوصاً بررسی تحقیقات نشان می‌دهد که دامنه همبستگی بین ابعاد شغل و حالات روانی از ۰/۱۱ تا ۰/۵۴ بوده (آرنولد و هاوس، ۱۹۸۰) و روابط بین حالات روانی و خروجی‌های شخصی قوی‌تر از روابط بین ابعاد شغل و خروجی‌های شخصی است. با وجود اینکه به‌صورت گسترده از مدل ویژگی‌های شغل در تحقیقات و پژوهش‌ها استفاده می‌شود و در مجموع، مطالعات مدل را تایید می‌کند (فرید و فریس<sup>۲۸</sup>، ۱۹۸۷)، اما با انتقاداتی نیز مواجه است. برای نمونه، اهمیت سازه خصوصیات شغل در سنجش خروجی‌های رفتاری و نگرشی، هنوز فاقد وضوح و روشنی بوده (گومز و همکاران، ۲۰۰۷)، بعضی از تحقیقات، رابطه ابعاد شغل و عملکرد را تایید ننموده‌اند، اینکه نوع مهارت به قدرت پیش‌بینی‌پذیری مدل کمک کند بحث‌های چالش‌برانگیزی صورت گرفته (پیرس و دانهام<sup>۲۹</sup>، ۱۹۷۸؛ روسیو<sup>۳۰</sup>، ۱۹۷۷) و متغیرهای دیگری علاوه بر متغیر رشد، تاثیر تعدیل‌کننده در مدل دارند (اورلی و کالدویل<sup>۳۱</sup>، ۱۹۷۹؛ بوتگر و چپو<sup>۳۲</sup>، ۱۹۸۶).

## روش

روش این تحقیق فراتحلیل، است. فراتحلیل، شیوه منحصر بفردی برای تلخیص، شرح و توضیح تحقیقات گذشته و آزمون فرضیه‌های جدید است (هانتز و اشمیت<sup>۳۳</sup>، ۱۹۹۰). به عبارت دیگر، فراتحلیل روشی برای ترکیب، تلفیق و خلاصه‌سازی نتایج تحقیقات انجام شده است به نحوی که پاسخ به سئوالاتی را امکان‌پذیر نموده که تحقیقات انجام شده به تنهایی قادر نیستند به آن‌ها پاسخ دهند و محقق به کشف نتایج تازه و مسائل پژوهشی جدید ناائل می‌شود. در این پژوهش، فراتحلیل در قالب مراحل زیر انجام شده است: (۱) یافتن معتبرترین مدل برای انجام فراتحلیل. در این زمینه JCM انتخاب شد، زیرا مدل تئوریک مسط در طراحی کار بوده (مورگسون و هامفری، ۲۰۰۶)، وسیعاً بعنوان رویکرد تئوریک برای طراحی شغل مورد استفاده قرار گرفته (پارکر و وال<sup>۳۴</sup>، ۱۹۹۸؛ تیگز<sup>۳۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۲) و یکی از اولین و ماندگارترین، مدل‌هایی است که تحقیقات را در عرصه طراحی شغل هدایت می‌کند، (کلی<sup>۳۶</sup>، ۱۹۹۲؛ ۲) جمع‌آوری داده‌ها. براساس مدل انتخابی تحقیق، از طریق جستجوی اینترنتی، پژوهش‌های انجام شده، جمع‌آوری شدند. واژه‌های جستجو شده عبارتند از: مدل خصوصیات شغل، خصوصیات شغل، JCM، تئوری‌های خصوصیات شغل<sup>۳۷</sup>، ابعاد پنجگانه شغل<sup>۳۸</sup>، JDS<sup>۳۹</sup> و ابعاد شغل. این اصطلاحات در عنوان، کلید واژه‌ها و چکیده، از سال ۱۹۷۴ که JCM ارائه شده، تا ۲۰۱۲، جستجو شده‌اند. از میان حجم وسیع تحقیقات جمع‌آوری شده آن‌هایی که بر اساس JCM انجام نشده بودند یا اینکه به ابعاد پنجگانه شغل نپرداخته بودند، کنار گذاشته شدند. از میان تحقیقات باقی‌مانده، آن‌هایی که در منابع معتبر چاپ شده بودند، انتخاب شدند؛ (۳) کُدگذاری و استخراج. مشخصات هر کدام از تحقیقات نظیر منبع چاپ، سال انتشار، نویسندگان، حجم نمونه، مشخصات افراد نمونه، ابزار تحقیق، سازمان مورد مطالعه، کشور محل تحقیق، میانگین و انحراف معیار هر کدام از ابعاد پنجگانه شغل تعیین شدند. (۴) داده‌های جمع‌آوری شده به محیط نرم افزار SPSS؛ وارد شدند. (۵) هماهنگ سازی و پالایش داده‌های جمع‌آوری شده انجام شد. با توجه به اینکه تحقیقات انجام شده از مقیاس‌های سنجش متفاوتی استفاده کرده بودند، میانگین و انحراف معیار تمامی تحقیقات به مقیاس هفت نقطه‌ای لیکرت تبدیل شد و با پالایش داده‌ها، داده‌های کاملاً دور افتاده حذف شدند که در نهایت مجموعاً ۴۴ تحقیق به دست آمد.

## یافته‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده بر اساس مشخصات تحقیقات، وضعیت کلی ابعاد شغل، تغییرات زمانی، سازمان‌های دولتی- خصوصی، سازمان‌های خدماتی- تولیدی، سازمان‌های آموزشی، بیمه، بانک‌ها و بیمارستان‌ها، جنسیت، مشاغل مدیریتی - مرئوسی و مشاغل نُه‌گانه، طبقه‌بندی و ارائه شده‌اند.

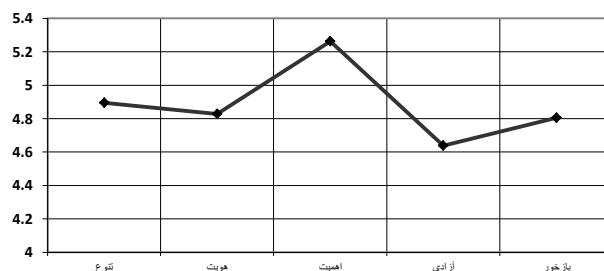
تحقیقات توسط ۱۰۰ نفر محقق انجام شده‌اند. دامنه تعداد محققین در انجام تحقیقات از یک تا هشت نفر است. اکثر تحقیقات (هفده درصد) توسط دو نفر و کمترین آن‌ها (یک درصد) توسط هشت نفر انجام شده‌اند. از نظر رسانه انتشار، اکثر تحقیقات (پنج‌جاء و پنج درصد) در مجلات علمی- پژوهشی و کمترین آن‌ها (دو درصد) در کُتب، چاپ شده‌اند. مجموع حجم نمونه‌های ۴۴ تحقیق، ۳۳۴۵۸ نفر است. دامنه نمونه تحقیقات از ۲۵ نفر تا ۶۹۳۰ نفر است. به طور متوسط هر تحقیق، دارای ۷۶۰ نمونه می‌باشد. عمدتاً در تحقیقات از روش تحقیق توصیفی (پیمایشی و همبستگی) استفاده شده است. چهل و سه درصد تحقیقات، میانگین سن افراد نمونه را گزارش کرده‌اند که متوسط میانگین سن افراد نمونه، ۲۶٫۸ سال با دامنه ۲۵٫۶ تا ۴۴٫۵ سال می‌باشد. هفتاد و هفت درصد تحقیقات تعداد سازمان‌های مورد مطالعه (شهری، روستایی، خدمات مشاوره‌ای، دفاعی، انجمن‌ها، ساختمان سازی، معماری، فنی‌مهندسی ارتباطات، خرده‌فروش، عمده‌فروش، بیمه، بانک، دانشگاه، مدارس، بیمارستان، بهداشت و ایمنی) را که ۴۳۵ سازمان بوده گزارش کرده‌اند. دامنه سازمان‌های مورد بررسی از یک سازمان با بیشترین فراوانی تا ۵۶ سازمان با کمترین فراوانی است. به طور متوسط هر تحقیق ۱۲٫۸ سازمان را مورد مطالعه قرار داده است. جدول ۱ مشخصات تحقیقات انجام شده را نشان می‌دهد.

جدول ۱- مشخصات تحقیقات به تفکیک نویسندگان، تعداد محقق، رسانه انتشار، حجم نمونه و کشور.

نویسندگان	رسانه انتشار	کشور	حجم نمونه
VanMaanen & Katz, 1974	project Repport	USA	3950
Hackman and Oldham, 1974a	project Repport	USA	658
Hackman and Oldham, 1974	project Repport	USA	6930
Graham, 1978	master thesis	South Africa	269
Couger and Zawacki, 1980	Book	USA	2500
Hackman & Oldham, 1980	project Repport	USA	155
Goldstein, 1982	project Repport	USA	25
Forshaw, 1985	master thesis	South Africa	135
Oldham et al., 1987	project Repport	USA	876
Saeed & Moorman, 1994	Journal of Information Techno Manage	USA	139

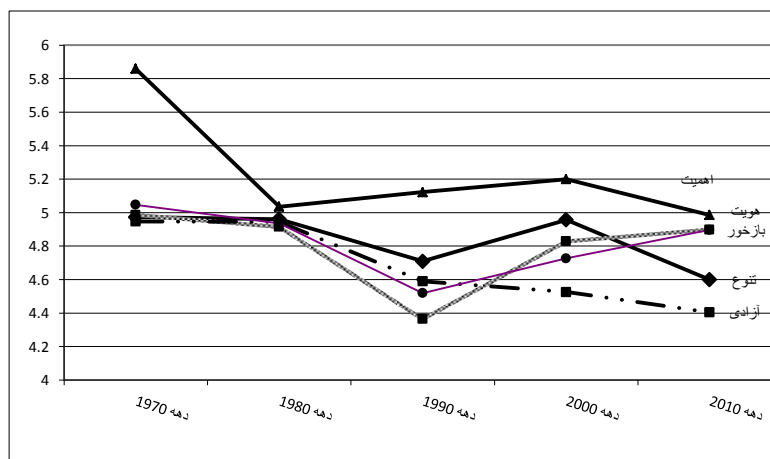
Boonzaier & Boonzaier, 1994	South African Journal of Busi Manage	South Africa	6000
Rem & Vandenberg, 1995	Journal of Management	USA	278
Jansen et al., 1996	Journal Nurses Study	Netherlands	402
Guise, 1998	master thesis	canada	172
Saavedra & Kwun, 2000	Journal of Organizational Behavior	USA	370
Lawrence, 2001	Doctor thesis	USA	437
Bassy, 2002	master thesis	Sweden	85
Spector & Fox, 2003	Journal of Organizational Behavior	USA	242
Oliver et al., 2005	International Journal of Selection & Asse	Netherlands	133
Rusconi, 2005	master thesis	South Africa	345
Unuvar, 2006	Doctor thesis	turkey	200
Tyler et al., 2006	Health Care Manage Rev	USA	1146
Hunter, 2006	Doctor thesis	Canada & USA	492
Samad, 2006	Journal of International Manage Studies	Malaysia	292
Buys et al., 2007	South African Journal of Business Manage	South Africa	677
Banai & Reisel, 2007	Journal of World Business	Hungary, Cuba, USA, Germany, Russian,	1865
Hobson & Heler, 2007	International Journal Volunteer Adminis	USA	542
Boonzaier & Boonzaier, 2008	poject Repport	South Africa	۲۰۱
Weaver, 2008	master thesis	US, Sweden, Germany, France	62
Faraji et al., 2008	Journal of school of public Hea & Ins, iran	Iran	400
Sadeghi Mal Amiri, 2008a	poject Repport	Iran	732
Badran & Kafafy, 2008	International Journal of Business Research	EGYPT	320
Yi et al., 2009	poject Repport	Taiwan	440
McKnight et al., 2009	Information & Management	USA	127
Rickey & Robbins, 2009	Journal of Diversity Management	USA	619
Uryuhara et al., 2009	poject Repport	Japan & Europe	115
Chao, 2010	Turnover in Malaysia Kindergarten	Malaysia	228
Chao, 2011	Early Childhood Education Research	Taiwan	596
Johar et al., 2010	International Review of Business Research	Malaysia	100
Kumar et al., 2010	Asian Journal of Business and Manage Sci	Pakistan	205
Hadi and Adil, 2010	Journal of the Indian Academy of AppPsych	Pakistan	150
Johari et al., 2011	International Business Management	Malaysia	256
Ercikti et al., 2011	Journal of Criminal Justice	USA	136
Gabr & Mohamed, 2012	Academic Research International	EGYPT	52

تمامی تحقیقات، میانگین و انحراف معیار ابعاد را گزارش کرده اند. آزمون‌های انجام شده نشان می‌دهد متوسط میانگین تمامی ابعاد از مقدار متوسط مقیاس بیشتر است (نمودار ۱). با توجه به این که وضعیت ابعاد پنجگانه در این نمودار، برآیند تمامی ۴۴ تحقیق با حجم نمونه ۳۳۴۵۸ می‌باشد، این نمودار به عنوان معیار، محسوب می‌شود.



نمودار ۱- فراتحلیل ابعاد پنجگانه شغل (معیار)

قلمرو زمانی همه تحقیقات مشخص شده است و در مجموع، داده‌های جمع‌آوری شده از نظر زمانی از سال ۱۹۷۴ تا ۲۰۱۲ را پوشش می‌دهند. بر این اساس، داده‌های استخراج شده از تحقیقات در قالب پنج دهه شامل دهه ۱۹۷۰، دهه ۱۹۸۰، دهه ۱۹۹۰، دهه ۲۰۰۰ و دهه ۲۰۱۰، طبقه بندی شده‌اند (نمودار ۲).

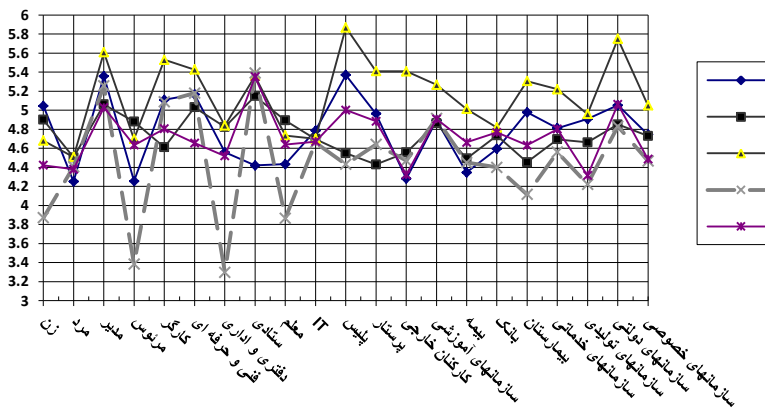


نمودار ۲- فراتحلیل سطح ابعاد پنجگانه براساس زمان



با توجه به شرایط حاکم بر مجموعه تحقیقات، در نمودار (۳)، داده‌های استخراج شده به تفکیک سازمان‌های دولتی و خصوصی، سازمان‌های خدماتی و تولیدی، سازمان‌های چهارگانه (آموزشی، بیمه، بانک و بیمارستان)، جنسیت (زن و مرد)، مدیریتی - مرئوسی، و مشاغل نه گانه، طبقه‌بندی و ارائه شده اند: (۱) پنجاه و دو درصد تحقیقات قابلیت تفکیک به سازمان‌های دولتی و خصوصی داشته اند. از این تعداد، سی و پنج درصد سازمان‌های دولتی و شصت و پنج درصد سازمان‌های خصوصی را مورد بررسی قرار داده اند؛ (۲) هفتاد و هفت درصد تحقیقات قابلیت تفکیک به سازمان‌های خدماتی و تولیدی، را دارند. از این تعداد، هفتاد و شش درصد سازمان‌های خدماتی و بیست و چهار درصد سازمان‌های تولیدی را مورد بررسی قرار داده اند؛ (۳) پنجاه و دو درصد تحقیقات، قابلیت تفکیک به سازمان‌های آموزشی، بیمه، بانک‌ها و بیمارستان‌ها، را دارند. به این صورت که چهل و هشت درصد بیمارستان‌ها، بیست و شش درصد سازمان‌های آموزشی، سیزده درصد سازمان‌های بیمه و سیزده درصد بانک‌ها را مورد مطالعه قرار داده‌اند؛ (۴) شصت و شش درصد تحقیقات، جنسیت افراد نمونه را گزارش کرده‌اند. از این تعداد، پنجاه و سه درصد زن و چهل و هفت درصد مرد هستند. با این وجود، حجم نمونه هفت درصد تحقیقات به تفکیک زن و مرد بوده است. از این میزان، سی و سه درصد تحقیقات، شغل زنان را و شصت و هفت درصد، شغل مردان را مورد مطالعه قرار داده اند؛ (۵) هیجده درصد تحقیقات به تفکیک مدیر و مرئوس بوده است. از این تعداد، هفتاد و پنج درصد مشاغل مدیریتی را و بیست و پنج درصد مشاغل مرئوسین را مورد مطالعه قرار داده اند؛ (۶) عمده مشاغل نظیر متخصصین، پزشکان، روانشناسان، تحلیل‌گران سیستم، حسابداران، مهندسی، اساتید، مشاورین، فنی‌ها، حرفه‌ای‌ها، برنامه‌ریزان کامپیوتر، اپراتورها، ارزیاب‌ها، دفتری و اداری، منشی‌ها، امنیت عمومی، پزشکان، اساتید، دانشجویان، افسران پلیس، پرستاران، دستیاران، مکانیک‌ها، ستادی‌ها، کارکنان، کارگران، خدماتی و فروشندگان در نمونه‌های مورد مطالعه دارای سهم هستند. در این زمینه، هفتاد درصد تحقیقات، نوع شغل را مشخص نموده اند. از این تعداد، کارکنان خارجی سه درصد، کارگری و پلیس هر کدام شش درصد، ستادی و معلمی هر کدام ده درصد، فنی - حرفه‌ای و دفتری - اداری هر کدام سیزده درصد، پرستاران شانزده درصد و IT بیست و سه درصد، سهم دارند.

بر اساس نمودار (۳)، نه تنها وضعیت ابعاد پنجگانه شغل در هر کدام از مشاغل قابل مقایسه بوده، بلکه وضعیت تک تک ابعاد در مشاغل مختلف قابل مقایسه است.



نمودار ۳- فراتحلیل ابعاد شغل در سازمان‌ها و مشاغل مختلف.

### بحث و نتیجه گیری

به منظور تعیین وضعیت ابعاد شغل در انواع سازمان‌ها و مشاغل، با روش فراتحلیل، ۴۴ تحقیق با حجم نمونه ۳۳۴۵۸ نفر که در فاصله دهه ۱۹۷۰ تا دهه ۲۰۱۰ انجام شده‌اند، مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل از فراتحلیل نشان می‌دهد که ابعاد براساس میزان متوسط میانگین از کمترین تا بیشترین عبارتند از آزادی، بازخور، هویت، تنوع و اهمیت. هر چند وضعیت همه ابعاد بالاتر از متوسط مقیاس است، اما مقایسه ابعاد با همدیگر نشان می‌دهد که بیشترین فاصله بین آزادی شغلی و اهمیت شغلی است. زیرا در میان ابعاد پنجگانه شغل، اهمیت شغلی دارای بالاترین سطح و آزادی شغلی دارای کمترین سطح می‌باشد. از مجموع ۴۴ تحقیق انجام شده، نه درصد در دهه ۱۹۷۰، یازد درصد در دهه ۱۹۸۰، یازد درصد در دهه ۱۹۹۰، پنجاه درصد در دهه ۲۰۰۰ و نوزده درصد در دهه ۲۰۱۰ (در حالی که در حال حاضر در اوایل این دهه هستیم) انجام شده‌اند. این خود نه تنها حکایت از تایید نظرات بعضی از محققین داشته که معتقدند JCM، مدل مسلط (مورگسون و هامفری، ۲۰۰۶) و با کاربرد وسیع (پارکر و وال، ۱۹۹۸؛ تیگز و همکاران، ۱۹۹۲) در عرصه طراحی و بازطراحی شغل است، بلکه نشانگر بهره‌گیری روزافزون و فزاینده از JCM توسط محققین در عرصه شناسایی ابعاد شغل و طراحی و بازطراحی شغل است. بررسی ابعاد مبتنی بر تغییرات زمانی نشان می‌دهد که: (۱) تقریباً نظم و رفتار منحنی‌های ابعاد اهمیت و تنوع با همدیگر و هویت و بازخور با همدیگر، مشابه است؛ (۲) بیشترین همگرایی میان ابعاد در دهه ۱۹۸۰

است؛ ۳) اهمیت در تمامی دهه‌ها از بیشترین سطح بوده و آزادی در بیشتر دهه‌ها دارای کمترین سطح می‌باشد؛ ۴) همه ابعاد در دهه ۱۹۷۰ در بالاترین سطح خود قرار داشته و ابعاد آزادی، تنوع و اهمیت در دهه ۲۰۱۰ و ابعاد هویت و بازخور در دهه ۱۹۹۰ در پایین‌ترین حد خود قرار دارند. همانطوری که ملاحظه می‌شود از نظر زمانی، عمدتاً همه ابعاد و خصوصاً آزادی دارای روندی نزولی هستند. پس برعکس آنچه تصور می‌شود که انسان به سوی آزادی بیشتر در حال حرکت است، انسان در عرصه سازمان روز به روز محدودتر شده و استعاره سازمان بعنوان ابزار سلطه مورد نظر (مورگان<sup>۴۰</sup>، ۱۹۹۱) بیشتر نمود پیدا می‌کند. این خود نتیجه عقلانیت‌ابزاری معطوف به استاندارد نمودن کار و رفتار آدمی است. در این زمینه بعضی از اندیشمندان (موزلیس<sup>۴۱</sup>، ۱۹۷۵)، هشدار می‌دهند که آزادی انسان در سازمان مهمتر از بازدهی سازمان بوده و مسئله عصر ما این نیست که چگونه عقلانیت‌ابزاری افزایش یابد، بلکه ضرورت آن است که چگونه حداقلی از عقلانیت جوهری حفظ گردد و خلاقیت انسانی از تهدید سازمان‌های بوروکراتیک در امان بماند. پس وظیفه صاحب نظران مدیریت این نیست که انسان‌ها را هر چه بیشتر با سازمان هماهنگ نمایند، بلکه وظیفه آنان این است که از فاجعه ماشینی شدن انسان جلوگیری کنند.

بررسی ابعاد براساس سازمان‌های دولتی و خصوصی بیانگر آن است که متوسط میانگین ابعاد پنجگانه در سازمان‌های دولتی و خصوصی بالاتر از متوسط مقیاس است. ضمناً نظم و رفتار سازمان‌های دولتی و خصوصی مبتنی بر ابعاد شغل تقریباً مشابه است. در هر دو سازمان دولتی و خصوصی از میان ابعاد پنجگانه، اهمیت دارای بیشترین سطح و آزادی دارای کمترین سطح هستند. همچنین تمامی ابعاد پنجگانه در سازمان‌های دولتی نسبت به سازمان‌های خصوصی از سطح بالاتری برخوردار هستند. در این میان بیشترین فاصله بین بُعد اهمیت و کمترین فاصله بین بُعد هویت است. به این معنا که اهمیت شغلی در سازمان‌های دولتی و خصوصی دارای فاصله زیاد بوده و در هویت شغلی همگرا هستند.

همانند سازمان‌های دولتی و خصوصی، متوسط میانگین ابعاد پنجگانه شغل در سازمان‌های خدماتی و تولیدی بالاتر از متوسط مقیاس است. اما نظم و رفتار این سازمان‌ها مبتنی بر ابعاد شغل در مقایسه با سازمان‌های دولتی و خصوصی، به میزان بیشتری مشابه همدیگر است. مشابه سازمان‌های دولتی و خصوصی، در هر دو دسته از سازمان‌های خدماتی و تولیدی، اهمیت شغلی دارای بیشترین سطح و آزادی شغلی دارای کمترین سطح است. ضمناً سازمان‌های خدماتی نسبت به سازمان‌های تولیدی در ابعاد بازخور، آزادی و اهمیت از

وضعیت برتری برخوردار بوده، در تنوع وضعیت سازمان‌های تولیدی برتر از سازمان‌های خدماتی و در هویت هر دو سازمان وضعیت برابری دارند. همانطوری که ملاحظه می‌شود بیشترین فاصله در مورد این دو دسته سازمان مربوط به بازخور شغلی و کمترین فاصله مربوط به هویت شغلی است که در مورد آن همگرا هستند.

منطبق با سازمان‌های خدماتی- تولیدی، متوسط میانگین ابعاد پنجگانه در تمامی سازمان‌های چهارگانه (آموزشی، بیمه، بانک و بیمارستان) بالاتر از متوسط مقیاس است. مبتنی بر ابعاد پنجگانه شغل، تقریباً نظم و رفتار سازمان‌های آموزشی و بیمارستانی با همدیگر و سازمان‌های بیمه و بانک با همدیگر مشابه است. در این زمینه همگرایی و تشابه سازمان‌های بیمه و بانک نسبت به سازمان‌های آموزشی و بیمارستان‌ها بیشتر است. دلیل این همگرایی می‌تواند فعالیت‌های بسیار استاندارد این سازمان‌ها باشد. همچنین همه سازمان‌ها بیشترین همگرایی را در بُعد بازخور شغلی و کمترین همگرایی را در بُعد آزادی شغلی دارند. در همه سازمان‌های چهارگانه اهمیت شغلی دارای بالاترین سطح است. در این بُعد سازمان‌های آموزشی و بیمارستان‌ها از بالاترین سطح، بانک‌ها از پایین‌ترین سطح و بیمه‌ها در بین این دو دسته سازمان قرار دارند. در بیمارستان‌ها و بانک‌ها، آزادی دارای کمترین سطح است. از نظر آزادی شغلی، بیمارستان‌ها دارای کمترین سطح، سازمان‌های آموزشی دارای بیشترین سطح و بیمه‌ها و بانک‌ها بین این دو دسته از سازمان‌ها قرار دارند. در بیمه‌ها، تنوع دارای کمترین سطح است. لذا از نظر تنوع، بیمه‌های دارای کمترین تنوع، بیمارستان‌ها و سازمان‌های آموزشی دارای بیشترین تنوع و بانک‌ها بین این دو دسته از سازمان‌ها قرار دارند. از نظر بازخور شغلی، سازمان‌های آموزشی دارای بیشترین سطح، بیمارستان‌ها و بیمه‌ها دارای کمترین سطح و بانک‌ها در بین این دو دسته سازمان قرار دارند. از لحاظ هویت شغلی، سازمان‌های آموزشی دارای بیشترین سطح، بیمارستان‌ها و بیمه‌ها دارای کمترین سطح و بانک‌ها بین این دو دسته از سازمان‌ها قرار دارند.

مشابه متوسط میانگین ابعاد پنجگانه شغلی زنان و مردان (بجز آزادی شغلی زنان) بالاتر از متوسط مقیاس است. با این وجود، بین رفتار شغلی زنان و مردان مبتنی بر ابعاد پنجگانه شغل، تشابه چندانی وجود ندارد. از میان ابعاد شغلی زنان، بالاترین سطح به تنوع و پایین‌ترین سطح به آزادی، تخصیص دارد. از میان ابعاد شغلی مردان، بالاترین سطح به ابعاد هویت و اهمیت و پایین‌ترین سطح به تنوع مربوط می‌شود. مقایسه ابعاد شغلی زنان و مردان نشان می‌دهد که هر چند در ابعاد اهمیت و خصوصاً بازخور، مشاغل زنان و مردان در یک

سطح و همگرا هستند، اما زنان نسبت به مردان از تنوع شغلی و هویت شغلی بیشتر و از آزادی شغلی کمتری برخوردار هستند. همچنین دامنه تغییرات میانگین ابعاد شغلی زنان نسبت به دامنه تغییرات میانگین ابعاد شغلی مردان حدوداً سه برابر است. در نتیجه میان ابعاد شغلی مردان نسبت به ابعاد شغلی زنان، همگرایی بیشتری وجود دارد.

همانند مشاغل زنان و مردان، متوسط میانگین ابعاد شغلی مدیران و مرئوسین (بجز آزادی شغلی مرئوسین) بالاتر از متوسط مقیاس است. ضمناً همانند عدم تشابه رفتار شغلی زنان و مردان، بین رفتار و نظم شغلی مدیران و مرئوسین براساس ابعاد پنجگانه شغلی تشابهی وجود ندارد. از میان ابعاد شغلی مدیران، بیشترین سطح به اهمیت شغلی و کمترین سطح به هویت و بازخور تعلق دارد و از میان ابعاد شغلی مرئوسین بیشترین سطح به هویت شغلی و کمترین سطح به آزادی که پایین‌تر از متوسط مقیاس است مربوط می‌شود. مقایسه ابعاد شغلی مدیران و مرئوسین نشانگر آن است که تمامی ابعاد شغلی مدیران بالاتر از ابعاد شغلی مرئوسین است. در این زمینه بیشترین و کمترین فاصله بین این دو نوع شغل به ترتیب به آزادی شغلی و هویت شغلی مربوط است. همچنین دامنه تغییرات میانگین ابعاد شغلی مرئوسین نسبت به دامنه تغییرات میانگین ابعاد شغلی مدیران حدوداً دو برابر است. پس میان ابعاد شغلی مدیران نسبت به ابعاد شغلی مرئوسین، همگرایی بیشتری وجود دارد. هر چند در تمامی ابعاد پنجگانه شغل، مدیران نسبت به مرئوسین از وضعیت برتر و بالاتری برخوردار بوده، اما بیشترین فاصله بین آزادی شغلی مدیران و مرئوسین وجود دارد. بعضی از صاحب نظران (لند و جارمن<sup>۴۲</sup>، ۱۹۸۰)، این وضعیت را از اثرات سوء سازمان‌های مکانیکی قلمداد نموده و معتقدند در چنین ساختارهایی، عمیقاً باور کرده ایم که افراد محدودی که در رأس سازمان قرار دارند، دارای آزادی بیشتری بوده و افرادی که در سطوح پایین‌تر سازمان قرار دارند، از آزادی و اهمیت کمتری برخوردارند. حتی با افراد سطوح پایین‌تر سازمان همانند عناصر دون پایه رفتار شده و عمدتاً این افراد خود را دون پایه تلقی نموده و اغلب مانند عناصر دون پایه نیز عمل می‌کنند. به هر حال، به گفته صاحب نظران، چنین سازمان‌هایی باعث شکل‌گیری محیط سازمانی خفقان‌آوری می‌شوند (آرجریس<sup>۴۳</sup>، ۱۹۶۳) و در مجموع، تحقیقات نشان می‌دهد که با سازمان‌های مکانیکی، نمی‌توان سازمان را به نحو اثر بخش اداره کرد. زیرا فقدان استقلال و آزادی که اجزای جدا نشدنی سازمان‌های مکانیکی هستند، خلاقیت افراد را سرکوب کرده و

به ایجاد احساس از خود بیگانگی افراد خصوصا آن‌هایی که در طبقات پایین سلسله‌مراتب سازمانی قرار دارند، می‌انجامد (دیوید و ویلکاف<sup>۴۴</sup>، ۱۹۸۸).

میانگین ابعاد پنجگانه در همه مشاغل نه گانه (بجز آزادی در مشاغل دفتری- اداری و معلمی)، بالاتر از متوسط مقیاس است. در بیشتر مشاغل اهمیت شغلی دارای بیشترین سطح است. در این بُعد، شغل پلیس دارای بیشترین سطح اهمیت و مشاغل IT، معلمی و دفتری- اداری، دارای کمترین اهمیت شغلی هستند. مشاغل ستادی و فنی حرفه‌ای دارای بیشترین هویت شغلی و پرستاری و بعد از آن‌ها کارکنان خارجی، کارگری و پلیس دارای کمترین هویت شغلی هستند. مشاغل ستادی و بعد از آن‌ها فنی حرفه‌ای دارای بیشترین آزادی شغلی و پرستاری و بعد از آن‌ها معلمی دارای کمترین آزادی شغلی هستند. مشاغل ستادی بیشترین بازخور شغلی و کارکنان خارجی دارای کمترین بازخور شغلی هستند. مشاغل ستادی و پلیس دارای بیشترین تنوع شغلی و کارکنان خارجی و بعد از آن‌ها معلمی و دفتری- اداری دارای کمترین تنوع شغلی می‌باشند. در مجموع، مشاغل بیشترین همگرایی را در بُعد هویت شغلی و کمترین همگرایی را در بُعد آزادی شغلی دارند. لذا همانند اکثر متغیرهایی که داده‌ها براساس آن‌ها ارائه شده اند، مشاغل از نظر سطح هویت شغلی همگرا و از لحاظ سطح آزادی شغلی از هم فاصله دارند. همچنین مبتنی بر ابعاد شغل، تقریباً رفتار و نظم مشاغل دفتری- اداری و معلمی، پلیس و پرستاری، ستادی و IT، کارگری و فنی حرفه‌ای، با همدیگر مشابه است.

به هر حال، برآیند ابعاد پنجگانه شغل، قدرت بالقوه انگیزشی، مشاغل بوده و در این میان ابعاد آزادی و بازخور دارای سهم خیلی زیادی هستند. زیرا این دو بُعد در میانگین سه بُعد دیگر ضرب می‌شوند. حال این که این دو بُعد و خصوصا آزادی در مقایسه با سایر ابعاد در پایین‌ترین سطح قرار داشته و از نظر تغییرات زمانی (دهه ۱۹۷۰ تا دهه ۲۰۱۰) از روندی نزولی برخوردار است. نه تنها در بیشتر مشاغل و سازمان‌ها، آزادی دارای کمترین سطح از بین تمامی ابعاد بوده بلکه تنها بُعدی است که در بعضی از سطوح نظیر مشاغل دفتری و اداری، مرئوسین، معلمی و زنان، دارای مقادیر کمتر از متوسط مقیاس نیز می‌باشد. حال آنکه آزادی نه تنها از نقشی کلیدی در ارتقای قدرت بالقوه انگیزشی برخوردار بوده بلکه بررسی مطالعات انجام شده در مورد رابطه ابعاد شغل و رضایت شغلی (آلداگ و بریف<sup>۴۵</sup>، ۱۹۷۵؛ کالدویل و اورلی، ۱۹۸۲؛ هاگمن و لاولر، ۱۹۷۱؛ هاگمن و اولدهام، ۱۹۷۶؛ کاتز<sup>۴۶</sup>، ۱۹۷۸)؛

گریفین<sup>۴۷</sup>، (۱۹۸۱) نشان می‌دهد که در تک تک مطالعات، از میان ابعاد پنجگانه شغل، بیشترین همبستگی را بُعد آزادی با رضایت شغلی دارد. همچنین، تحقیق انجام شده (چن<sup>۴۸</sup>، ۲۰۰۸) در مورد رابطه خصوصیات شغل با خلاقیت نشان می‌دهد که از میان خصوصیات پنجگانه شغل، بیشترین رابطه را آزادی شغلی با خلاقیت دارد. تحقیق دیگری (صادقی مال امیری<sup>۴۹</sup>، ۲۰۰۸) نشان داد که آزادی شغلی متاثر از استانداردسازی رفتار، محدود شده و از این طریق موجبات کاهش خلاقیت را فراهم می‌سازد. براین اساس می‌توان چنین پیش‌بینی کرد با توجه به اینکه آزادی از نظر زمانی در حال کاهش است، به تبعیت از آن، خلاقیت و رضایت شغلی نیز در حال نزول هستند.

در نتیجه از منظر غنی‌سازی شغل، مشاغل نیاز روزافزونی به بازطراحی و تجدید سازمان دارند. در غنی‌سازی شغل، به نحوی شغل طراحی می‌شود که فرد بتواند در آن از آزادی فکری و عملی بر خوردار باشد، بر کار خود کنترل داشته و از زمینه مناسبی برای بروز خلاقیت خویش برخوردار باشد. لذا پیشنهاد می‌شود با توجه به نتایج تحقیق، اقدام به تجدید سازمان مشاغل در راستای افزایش غنی‌سازی و نهایتاً توان انگیزشی مشاغل و خلاقیت و رضایت شود.

همچنین با توجه به اینکه نتایج تحقیق متکی به نتایج تحقیقات متعدد و متنوع با حجم نمونه زیاد و میان فرهنگی است، محققین می‌توانند از نتایج این پژوهش به‌عنوان معیار و نرم در تحقیقات خود استفاده نمایند. علاوه بر این، می‌توان سیر تغییرات زمانی متغیرهایی نظیر خلاقیت و رضایت شغلی که آزادی شغلی بر آن‌ها تاثیر دارد را مورد بررسی قرار داده و مشخص نمود که متاثر از روند نزولی آزادی شغلی، چنین متغیرهایی از چنین روندی پیروی می‌کنند.

### پی‌نوشت

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| 1. Warren & Moberg           | 10. De Varo                |
| 2. Idaszak & Drasgow         | 11. Judge                  |
| 3. Job Characteristics Model | 12. Saavedra & Kwun        |
| 4. Hackman & Oldham          | 13. Bhuian & Menguc        |
| 5. Anthony                   | 14. Hunter                 |
| 6. Humphrey                  | 15. Gerhart                |
| 7. Roberts & Glick           | 16. Rentsch, J. R. & Steel |
| 8. Spector & Jex             | 17. Bohlander & Snell      |
| 9. Becherer                  | 18. Garg & Rastogi         |

- |                                |                                  |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 19. Organ                      | 35. Tiegs                        |
| 20. Johari                     | 36. Kelly                        |
| 21. Turner & Lawrence          | 37. Job Characteristics theories |
| 22. Gomez                      | 38. Five Job Dimentions          |
| 23. Motivating Potential Score | 39. Job Diagnostic Survey        |
| 24. Arnold & House             | 40. Morgan                       |
| 25. Thomas                     | 41. Mouzelis                     |
| 26. Lee                        | 42. Land & Jarman                |
| 27. Chang                      | 43. Argyris                      |
| 28. Fried & Ferris             | 44. David & Wilkof               |
| 29. Dunham & Pierce            | 45. Aldag & Brief                |
| 30. Rousseau                   | 46. Katz                         |
| 31. O'Reilly & Caldwell        | 47. Grinfin                      |
| 32. Bottger & Chew             | 48. Chin                         |
| 33. Schmidt                    | 49. Sadeghi Mal Amiri            |
| 34. Parker & Wall              |                                  |

### منابع

- Aldag, R. J. & Brief, A. P.(1975). Impact of individual differences on employee affective responses to task characteristics. *Journal of Business Research*, 3(4), 311-322.
- Anthony, W.P., Perrew, P.L & Kacmar, KM.(1999). *Human Resource Management*. 3rd ed.Fort Worth: Dryden Press.
- Argyris, Chris. (1963). *Organization and innovation*. New Haven: Conn: Yale University Press.
- Arnold, H. J., & House, R. J. (1980). Methodological and substantive extensions to the job characteristics model of motivation. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 25(2), 161-183.
- Badran, Mohga., A & Kafafy, Jihan H (2008). The effect of job redesign on job satisfaction, resilience, commitment and flexibility: the case of an Egyptian public sector bank. *International Journal of Business Research*, 8(3), 27-41.
- Banai Moshe & 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), 463-476.
- Bassy Maren (2002). *Motivation and Work- Investigation and Analysis of Motivation Factors at Work*. thesis, Ekonomiska Institutionen, LINKÖPING University.
- Becherer, R. C., Morgan, F. W., & Richard, L. M. (1982). The job characteristics of industrial salespersons: Relationship to motivation and satisfaction. *Journal of Marketing*, 46(4), 125-135.



- Bhuain, S. N. and Menguc, B. (2002). An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment, and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(1), 1-11.
- Bohlander, G. and Snell, S. (2007). *Managing human resources*, South-Western College Publishing, Ohio.
- Boonzaier Billy & Michèle Boonzaier (2008). *From sweatshops to sweatshops – Job redesign as an innovation for sustaining call centres*. University of Stellenbosch, Private Bag X1, Matieland, 7602, South Africa.
- Boonzaier, B. & Boonzaier, M.(1994). ‘The job diagnostic survey: a functional tool for South African managers’, *South African Journal of Business Management*, 25(3), 101-109.
- Bottger, P. C. & Chew, I. K.-H. (1986). The job characteristics model and growth satisfaction: Main effects of assimilation of work experience and context satisfaction. *Human Relations*, 39(6), 575-594.
- Buyts M.A., C. Olckers and P. Schaap (2007). The construct validity of the revised job diagnostic survey. *S.Afr.J.Bus.Manage*, 38(2), 33
- Caldwell, D. F. & O'Reilly, C. A. (1982). Task perceptions and job satisfaction: A question of causality. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 361-369.
- Chang S. and M. Lee. (2006). Relationships among personality traits, job characteristics, job satisfaction and organizational commitment — an empirical study in Taiwan. *Bus Rev*, 6(1), 201–207.
- Chao Kang-Lin (2010). Relationship among Organizational Commitment, Job Characteristics, Job Satisfaction, and Turnover Intention within Kindergartens: An Empirical Study in Malaysia. *Turnover in Malaysia Kindergartens* 44(1),179-204.
- Chao Kang-Lin (2011). Relationship among job characteristics, job satisfaction, & turnover intention within kindergartens: An empirical study in Taiwan. *Early Childhood Education Research*,3(1),1-40.
- Chin. Hsin. Lee (2008). *The relationship of Characteristics, creative self efficacy and creativity*. Thesis, Human Resource Management. National Sun Yat-sen University.
- Couger, Daniel and Robert Zawacki (1980). *Motivating and Managing Computer Personnel*, John Wiley and Sons, New York.
- David, P. & Wilkof, D (1988). Scientific & technical information transfer for high technology: keeping the figure in its ground. *R & D management*, 18 (1), 45-58.
- DeVaro, J., Li, R. & Brookshire, D. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a crosssection of

- establishments. *International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 986-1003.
- 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*, 8(1), 96-111.
- 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).
- Forshaw, K.L (1985). *Growth need strength as a moderator variable in job design*. Unpublished Masters Thesis, University of Cape Town, Cape Town.
- Fried, Y. & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Gabr Hala & Neamat Mohamed (2012). Job characteristics model to redesign nursing care delivery system in general surgical units. *Academic Research International*, 2(1), 199-212.
- Garg P. and Rastogi, R. 2006. "Climate profile and OCBs of teachers public and private schools of India", *International Journal of Educational Management*, 20(7), 529-541.
- Gerhart, B. (1988). Sources of variance in incumbent perceptions of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 154-162.
- Goldstein David K (1982). *A further examination of the determinants of job satisfaction in programmer/analysis*. Research. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L. (2007). *Managing human resources Pearson Education*, New Jersey.
- Graham, A (1978). *'n Ondersoek na die invloed van sekere taakeienskappe en individuele eienskappe op werkgedrag*. Ongepubliseerde MCom tesis, Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch.
- Griffin, R. W. (1981). A longitudinal investigation of task characteristics relationships. *Academy of Management Journal*, 24(1), 99-113.
- Guise Mary T(1998). *Hackman & Oldham s job characteristics model in post-secondary educational setting*. Department of Graduate and Undergraduate Studies in Education (submitted in partial fulfillment of therequirements for the degree of Master of Education). College of Education Brock University. Canada.
- Hackman J.R. & Oldham, G.R. (1975). "Development of the job diagnostic survey." *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

- Hackman JR, Oldham GR. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 4(148), 148.
- Hackman, J. R & Oldham, G. R (1974a). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Yale University. Office of Naval Research. Washington, D.C.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55(91), 259-286.
- 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. & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hadi Rabia and Adnan Adil. (2010). Job Characteristics as Predictors of Work Motivation and Job Satisfaction of Bank Employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 294-299.
- Hobson Charles J & Kathryn Heler (2007). The Importance of Initial Assignment Quality and Staff Treatment of New Volunteers: A Field Test of the Hobson-Heler Model of Nonprofit Agency "Volunteer-Friendliness" the *International Journal of Volunteer Administration*, XXIV(47), 47-56.
- Hunter, J. E. & Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, Sage Publications.
- Hunter, P. E. (2006). *Viability of job characteristics model in a team environment: Prediction of job satisfaction and potential moderators*. Ph.D. thesis, University of North Texas, Denton Texas.
- Idaszak, J. R. & Drasgow, F. (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 69-74.
- Jansen P. G. M & A. D. A Kerekstra., Huda Huijer Abu-Saad & Jouke Van der Zee (1996). The effects of job characteristics and individual characteristics on job satisfaction and burnout in community nursing. *Journal Nurses Study*, 33(4), 407-421.
- Johari Johanim , Khulida Kirana Yahya, Daratul Ambia Che Mit and Abdullah Omar (2011). The Dimensions of Job Characteristics: A Validation Study in a Malaysian Context. *International Business Management*, 5(2), 91-103.

- Johari Johanim., Daratul Ambia Che Mit., and Khulida Kirana Yahya(2010) Construct Validation of the Job Characteristics Scale in the Malaysian Public Service Setting. *International Review of Business Research Papers*, 6(4), 372 – 384.
- 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.
- Katz, R. (1978a). Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 204-223.
- Kelly, J. (1992). Does job re-design theory explain job re-design outcomes? *Human Relations*, 45(8), 753-774.
- Kumar Aneel, Qaisar Abbas, Ikhtiar Ali Ghumro & Ashi Zeeshan (2010). Job characteristics as predictors of job characteristics & motivation. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1 (4), 206-216.
- Land, Geroge & Beth, Jarman (1980). *Breakpoint & beyond: Mastering the future – to day*. New York, Dell publishing co., Inc.
- Lawrence Robert M (2001). *The application of hackman & Oldham s job characteristics Model to perceptions community music, school faculty have towards their job*. Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of Philosophy. University of North Texas.
- Lee-Ross D. (2005), Perceived job characteristics and internal work motivation: an exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *J Manage Dev*, 24(3), 253–266.
- McKnight<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S037872060900159> - aff1 D. Harrison., Brandis Phillips., Bill C. Hardgrave, (2009). Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics? *Information & Management*, 46(3), Pages 167-174.
- Morgan. Gareth (1991). *Images of organizations*. Sage, Publication.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *American psychology association*, 91(6), 1321-1339.
- Mouzelis, Nicos, P (1975). *Organization and Bureaucracy: an analysis of modern theories*. Publisher London Routledge Kegan Paul.
- O'Reilly CA, Caldwell DF. (1979). Informational influence as a determinant of perceived task characteristics and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 157-165.
- Oldham, G.R., Hackman, J.R. & Stepina, L.P. (۱۹۸۷). Norms for the Job Diagnostic Survey. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 9(14), 1-34.

- Oliver Joy., Arnold B. Bakker., Evangelia Demerouti and Rendel D. de Jong (2005). Projection of Own on Others' Job Characteristics: Evidence for the False Consensus Effect in Job Characteristics Information. *International Journal of selection & assessment* 13(1). 63-74.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*, Sage Publications, California.
- Parker, S. K. & Wall, T. D. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote wellbeing and effectiveness*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- Pierce, J. L. & Dunham, R. B. (1978). Measurement of perceived job characteristics: Job diagnostic survey versus job characteristics inventory. *Academy of Management Journal*, 21(1), 123-128.
- Rem Robert W. & Robert J. Vandenberg (1995). The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics bode/ Research. *Journal of Management*, 21(2), 279-303.
- Rentsch, J. R. & Steel, R. P. (1998). Testing the durability of job characteristics as predictors of absenteeism over a six-year period. *Personnel Psychology*, 51(1), 165-190.
- Rickey Casey & Jay Robbins (2009). A Comparison Of The Elements Of Motivation In The Hospital Industry Versus The Retail And Manufacturing Sectors. *Journal of Diversity Management*, 4(3), 13-20.
- Roberts, K.H., & Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 193-217.
- Rousseau, D. M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 18-42.
- Rusconi Julian (2005). *Job satisfaction & motivation: A study of engineers & Actuaries*. Thesis, Prepared for presentation to the Convention of the Actuarial Society of South Africa, Johannesburg, South Africa.
- Saavedra. R & Seog K. Kwun (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 131-146.
- Sadeghi. M. A. M (2008). A model for analysis the paradox of standardization of behavior & creativity. *Iranian Journal of Management Sciences*, 3(8), 131-154(In Persian).
- Sadeghi. M.A. M. (2008a). *job characteristic model in a service organizational*. Project Report(In Persian).
- Saeed Lutfus & Robert H Moorman (1994). Comparing data processing personel with other department in downsizing corporation. *Journal of Information Technology Management*, v (1), 21-26

- Samad Sarminah (2006). The Contribution of Demographic variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Journal of International Management Studies*, 1(1), 1-12.
- Spector, P. E. & Jex, S. M. (1991). Relations of job characteristics from multiple data sources with employee affect, absence, turnover intentions, and health. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 46-53.
- Thomas A., W.C. Buboltz and C. Winkelspecht (2004), Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction. *Organ Anal*, 12(2), 205-219.
- Tiegs, R. B., Tetrick, L. E., & Freid, Y. (1992). Growth need strength and context satisfactions as moderators of the relations of the job characteristics model. *Journal of Management*, 18(3), 575-293.
- Turner, A.N., & Lawrence, P.R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston, Harvard Univeristy Press.
- Tyler Denise A., Victoria A. Parker., Ryann L. Engle., Gary H. Brandeis., Elaine C. Hickey., Amy K. Rosen., Fei Wang & Dan R. Berlowitz (2006). Dan R. Berlowitz An Exploration of Job Design in Long-Term Care Facilities and its Effect on Nursing Employee Satisfaction. *Health Care Manage Rev*, 31(2), 137-144.
- Unuvar Tah R Gokhan (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment & organizational citizenship behavior*. A thesis submitted to the graduate school of social sciences of Middle East Technical University.
- Uryuhara Yoko., Norio Kambayashi & Tomoaki Shimada (2009). *Intrinsic motivation of organ transplant coordinators in Europe & Japan*. Academy of Management Annual Meeting, Kobe University, Japan.
- VanMaanen, J & Katz, R (1974). *Work Satisfaction in the public sector*. Sloan School of Management. Technical Report, National Training & Development Service, Washington, D.C.
- Warren B. B & D J. Moberg (1980). *Organization theory & management: A macro approach*. New York: John Wiley, 136.
- Weaver Sallie. J (2008). *Characteristics for success: Predicting intervention effectiveness With the job characteristics model*. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in the Department of Industrial Organizational Psychology in the College of Sciences at the University of Central Florida Orlando, Florida.
- Yi Chin-Cheh., Peter Lin., Li-Chun Hsu & Pei-Wen Liao. (2009). *Applying Structural Equation Models to Study the Influence of Job Characteristics, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Case of Construction Industry in Taiwan*. ICEE 2009 Conference. Korea.



