

تبیین ارتباط رضایت‌مندی شغلی کارکنان و فساد

در دستگاه‌های اداری؛ توصیه‌های سیاستی

دکتر وحید آرای^۱

محمود آرای^۲

چکیده

تجهیز نیروی انسانی متعهد، متخصص، ماهر و افزایش مهارت‌های مداوم آن‌ها، پیشرفت و موفقیت سازمان‌های دولتی را تضمین و اجتناب‌ناپذیر می‌کند. نیروی انسانی متعهد و برخوردار از احساس رضایت شغلی، با کردار و اعمال خود و اتخاذ تصمیمات صحیح و به موقع، می‌تواند ضمن افزایش سرمایه‌های مادی سازمان متبوع، کاهش فساد اداری و دسترسی به اهداف سازمانی را به دنبال داشته باشد. مقاله‌ی پیش‌رو با استفاده از روش توصیفی تحلیلی و اطلاعات اسنادی، در صدد تبیین ارتباط رضایت‌مندی شغلی و فساد است. به این ترتیب در نهایت به این یافته‌ها می‌رسیم که شناخت و اجرای عوامل مؤثر بر ارتقای رضایت شغلی کارکنان نظیر عوامل فرهنگی و اجتماعی (فرهنگ جامعه، وضعیت روانی مردم، آموزش، انگیزش، فرهنگ سازمانی و ضرورت توجه به معنویت و اعتقادات اسلامی در محیط کاری)، عوامل اقتصادی و سیاسی (موقعیت سازمان در کشور، اوضاع اقتصادی و نظام اداری کشور، نظام سیاسی مبتنی بر شفافیت و نظام سیاسی مبتنی بر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و سیاستگذاری‌ها)، عوامل انسانی و شخصیتی (ویژگی‌های شخصیتی مدیران، دسترسی به منابع و اطلاعات علمی، بهره‌گیری از نیروی کار متخصص در کشور و ایجاد تعهد در کارکنان) و عوامل اداری و سازمانی (عوامل درون‌سازمانی، فناوری، مدیریت و رهبری اثربخش در سازمان، مشارکت و همکاری، شیوه‌های علمی و جامع ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان و عوامل محیطی کار)، فساد اداری را کاهش، و به تبع آن، بهره‌وری سازمان را افزایش می‌دهد.

کلید واژه‌ها: رضایت شغلی، فساد اداری، نظریه‌ها، توصیه سیاستی.

۱- دکتری علوم سیاسی (گرایش سیاستگذاری عمومی)، دانشگاه تهران (araei@alumni.ut.ac.ir).

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی (araei.mahmood@gmail.com).

مقدمه

بعد از جنگ جهانی دوم، شناخت عواملی که می‌تواند موجب رضایت شغلی و تشویق افراد به کار شود، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفت. مطالعات انجام گرفته پیرامون رضایت شغلی در سطح جهانی، نشان می‌دهد که قبل از دهه‌ی ۱۹۲۰ میلادی، درباره‌ی این مهم، تحقیقی در مدیریت صنعتی و به ویژه در مهندسی صنایع و هم‌زمان با شیوه‌ی مدیریت علمی فردریک تیلور (۱۹۱۵-۱۸۵۶) در مورد عواملی مانند امنیت شغلی، انگیزه و رغبت و عوامل محیطی، صورت گرفته است. با وقوع رکود اقتصادی در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی، بحث رضایت شغلی در سازمان‌ها مطرح شد. این زمانی بود که اکثر کارمندان و کارگران با توجه به کساد و رکود اقتصادی واقع شده، از شغل خود ناراضی بودند. این مسأله، توجه بیشتر مدیران و سازمان‌ها را به بحث رضایت شغلی جلب کرد. نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده‌ی برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر است؛ زیرا نیروی انسانی، مهم‌ترین منبع موجود در هر سازمانی محسوب می‌شود. کارکنان متخصص، وفادار، سازگار با ارزش‌ها و اهداف سازمانی و دارای انگیزه‌ی قوی، از نیازهای اصلی و ضروری هر سازمان به شمار می‌آید. دستگاه‌های اجرایی به کارکنانی نیاز دارند که فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود، به کار و فعالیت بپردازند. چنین کارکنانی در هر اداره و سازمانی، ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابجایی، باعث کاهش فساد اداری، افزایش چشمگیر عملکرد، نشاط روحی دیگران و تجلی هر چه بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهند شد. افراد راضی و خوشحال در همه حال چه در محیط کار و یا بیرون از آن، نسبت به شغل و سازمان خود احساس تعهد مضاعفی خواهند داشت و در نتیجه، فساد اداری کاهش می‌یابد؛ رضایت‌مندی کارکنان دستگاه‌ها، آرامش خاطر عمومی را در پی دارد. رضایت کارکنان و تأثیر آن در موفقیت سازمانی، یکی از دغدغه‌های اصلی صاحب‌نظران علم مدیریت است. از جمله مشکلات نظام اداری که این است که وسیله، ابزار و راهکار، گاه بر هدف مقدم می‌شود و به صورت برجسته و مشهود، تأثیر منفی بر هدف بر جای می‌گذارد. برخی اوقات، تلقی پایین بودن دستمزدها در قبال خدمتی که ارائه می‌شود، نامناسب بودن محیطی که جهت ارائه‌ی خدمت در نظر گرفته می‌شده و این احساس که احترام کافی به کارمند گذاشته نمی‌شود، یا تبعیض صورت می‌گیرد، باعث می‌گردد که تمام توان یک سازمان، متوجه حل این مشکلات شده و از آن هدف و رسالت اصلی، متوقف و دور شود. این مسأله همچنین ممکن است تابان‌جا پیش رود که خدمت‌رسانی و کسب رضایت‌مندی عمومی، تبدیل به ضد خودش، یعنی احساس نارضایتی در مردم گردد (پورمحمدی، ۱۳۸۹).

در این مقاله، ضمن مروری بر تعاریف مفاهیم اساسی و نظریه‌های مختلف در خصوص ارتباط رضایت شغلی و فساد اداری، عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و نقش آن در کاهش فساد اداری بررسی گردیده و در نهایت راهکارها و سیاست‌های مؤثر بر ارتقای رضایت‌مندی شغلی کارکنان در سازمان‌های دولتی جهت رفع و یا کاهش فساد اداری، ارائه می‌شود.

۱. مفهوم‌شناسی (شغل، رضایت شغلی، فساد، فساد اداری)

شغل^۱ از نظر لغوی که به معنای به کار واداشتن فرد از طریق اشتغال در جریان تولید و خدمات، مشارکت نموده و پاداشی نقدی یا جنسی دریافت دارد (شفیع‌آبادی، ۱۳۷۶: ۳). کار و شغل، فعالیتی بدنی یا فکری در جهت تولید و خدمت است؛ به طور کلی، کار فعالیتی است که از کسی خواسته شده و در مقابل آن، به وی مزد پرداخت می‌شود (شرتر، ۱۳۶۹: ۲۰۷). به طور خلاصه می‌توان گفت، شغل یعنی کاری که فرد، به انجام آن مشغول است و از طریق آن، هم انجام وظیفه می‌کند و هم امرار معاش می‌نماید.

در خصوص رضایت شغلی^۲ هم تعاریف متعددی ارائه شده است؛ فیشر و هانا^۳، رضایت شغلی را عاملی روانی قلمداد کرده و آن را به صورت نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط آن تعریف می‌کند؛ به این معنا که اگر شغل شرایطی مطلوب را برای فرد فراهم کند، وی از انجام آن رضایت خواهد داشت؛ اما اگر شغلی برای فرد رضایت و لذت مطلوب را فراهم نکند، او شروع به مذمت شغل کرده و در صورت امکان، آن را ترک خواهد کرد (شفیع‌آبادی، ۱۳۷۶: ۱۲۳).

هپاک^۴، رضایت شغلی را مفهومی پیچیده و چندبعدی دانسته و آن را با عوامل روانی جسمانی و اجتماعی مرتبط کرده است. به نظر وی صرفاً وجود یک عامل، موجب رضایت شغلی فرد نخواهد شد، بلکه وجود ترکیبی از عوامل مختلف موجب خواهد شد که فرد در لحظه‌ی معینی از شغل خود، احساس رضایت کند (سفیری، ۱۳۷۷: ۷۶). گینزبرگ و همکارانش، رضایت شغلی را به دو نوع مختلف رضایت درونی و بیرونی تقسیم‌بندی کرده‌اند؛ رضایت درونی از دو منبع به دست می‌آید: نخست، احساس لذتی که انسان صرفاً از اشتغال به کار و فعالیت کسب می‌کند، و دوم، لذتی که بر اثر مشاهده‌ی پیشرفت و یا انجام برخی مسئولیت‌های اجتماعی و به ظهور رساندن توانایی‌ها و رغبت‌های فردی حاصل می‌شود. رضایت بیرونی با شرایط اشتغال و محیط کار ارتباط دارد و هر لحظه در حال تغییر و تحوّل است. از عوامل رضایت بیرونی به عنوان مثال، شرایط محیط کار، میزان

1- Job.

2- Job Satisfaction.

3- V.E.Fisher & J.V.Hanna.

4- R.Hoppock.

دستمزد و پاداش نوع کار و روابط موجود بین کارگر و کارفرما را می‌توان نام برد (دادنیا، ۱۳۸۷). با توجه به آن چه گفته شد، می‌توان گفت، رضایت شغلی یعنی احساس خرسندی و خشنودی که فرد از کار خود می‌کند و لذتی که از آن می‌برد و در پی آن، به شغل خود دلگرمی و وابستگی پیدا می‌نماید (۵۳: ۱۹۹۶، Hellriegel & woodman-۵۵). به این ترتیب، رضایت شغلی عبارت است از رضایتی (به مفهوم لذت روحی ناشی از ارضای نیازها و تمایلات و امیدها) که فرد از کار خود به دست می‌آورد، و یا مجموعه‌ای از احساسات سازگار و ناسازگار که کارکنان با همان حس به کار خود می‌نگرند.

در جوامع گوناگون، برحسب نگرش‌ها و برداشت‌ها، تعاریف گوناگونی از فساد به عمل آمده است؛ از جمله فساد از ریشه‌ی فسد به معنی تباهی، اخلال و منع از رسیدن به یک هدف مطرح است، و در زبان لاتین با واژه‌ی *corruption* از ریشه‌ی لاتین *rumpere* مصطلح است و به معنای شکستن یا نقض کردن است، که آن ممکن است رفتار اخلاقی یا شیوه‌ی قانونی و غالباً مقررات اداری باشد (کیانی منش، ۱۳۸۶: ۳). در فرهنگ وبستر^۱، فساد چنین تعریف شده است: پاداشی نامشروع که برای وادار کردن فرد به تخلف از وظیفه، تخصیص داده می‌شود (سرداری، ۱۳۸۰: ۱۳۴).

در زمینه‌ی فساد اداری نیز تعاریف زیادی ارائه شده است. ساموئل هانتینگتون، فساد اداری را چنین تعریف می‌کند: فساد اداری به رفتار آن دسته از کارکنان بخش عمومی اطلاق می‌شود که برای منافع خصوصی خود، ضوابط پذیرفته شده را زیر پا می‌گذارند؛ به عبارتی فساد، ابزاری نامشروع برای برآوردن درخواست‌های نامشروع از نظام اداری است. از این رو، فساد اداری به رفتاری اطلاق می‌شود که ضمن آن، فرد برای تحقق منافع خصوصی خود و دستیابی به رفاه بیشتر یا موقعیت بهتر، خارج از چارچوب رسمی وظایف، یک نقش دولتی عمل می‌کند.

۲. رابطه‌ی رضایت شغلی و فساد اداری در بستر نظریه‌ها

در خصوص رضایت‌مندی شغلی کارکنان و تأثیر آن بر تخلفات و فساد اداری، نظریات مختلفی ارائه شده که به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌گردد. بروفی^۲، نظریه‌های رضایت شغلی و رابطه‌ی آن با فساد را به سه دسته‌ی ذیل تقسیم‌بندی کرده است:

۲.۱. نظریه‌ی نیازها

میزان رضایت شغلی هر فرد به دو عامل بستگی دارد: نخست این که چه میزانی از نیازها و به

1- Webster.

2- A. H. Brophy.

چه میزان از طریق کار و احراز موقعیت مورد نظر، تأمین می‌شود؛ دوم این که نیازها به چه میزان از طریق اشتغال به کار مورد نظر، تأمین نشده باقی می‌ماند. نتیجه‌ای که از بررسی عوامل دسته اول و دوم حاصل می‌شود، میزان رضایت شغلی فرد را معین می‌کند (شفیع آبادی، ۱۳۷۰: ۱۲۵). رضایت‌مندی، تابعی از میزان کامروایی و ارضای نیازهای فرد، شامل نیازهای جسمی و روان‌شناختی است. در صورتی که این نیازها تأمین گردد، تمایل فرد به فساد اداری کاهش می‌یابد. نیازها به عنوان احتیاجات عینی انسان که در همه افراد مشابه است، تلقی می‌شود، در حالی که ارزش‌ها، آرزوهای ذهنی هر فرد است که در اشخاص با یکدیگر متفاوت است (از کمپ، ۱۳۷۰: ۲۶۰).

۲.۲. نظریه‌ی انتظارات

انتظارات فرد در تعیین نوع و میزان رضایت شغلی مؤثرند. اگر انتظارات فرد از شغل خود زیاد باشد، رضایت شغلی معمولاً دیرتر و مشکل‌تر به دست می‌آید؛ مثلاً ممکن است فردی در صورتی از شغل خود راضی شود که بتواند به تمام انتظارات تعیین شده‌ی خود از طریق اشتغال، جامه‌ی عمل ببوشاند. مسلماً چنین فردی به مراتب دیرتر از فردی که کمترین انتظارات را از شغل خود دارد، رضایت شغلی خواهد یافت؛ بنابراین، رضایت شغلی، مفهومی کاملاً یکتا و فردی است و عوامل، میزان و نوع آن را باید در مورد هر فرد، به‌طور جداگانه بررسی کرد (شفیع آبادی، ۱۳۷۰: ۱۲۷-۱۲۵).

این نظریه معتقد است که رضایت‌مندی شغلی به وسیله‌ی انطباق کامل امیدها و انتظارات با پیشرفت‌های فرد تعیین می‌شود، در حالی که نارضایتی معلول ناکامی در رسیدن به انتظارات است (از کمپ، ۱۳۷۰: ۲۶۰). در این نظریه به هر میزان که احتمال وقوع موفقیت در انجام کار در حد بالاتری قرار گیرد، و به هر میزان تطابق و هماهنگی میان توانایی‌های فرد و نیازها و انتظارات شغلی او بیش‌تر شود، هر قدر پاداش‌های خارجی و داخلی در سطح بالاتری قرار گیرد، و هر اندازه ادراک او از منصفانه بودن پاداش‌ها در سطح بالاتری باشد، احتمال بقای او در سازمان بیش‌تر می‌شود و فساد اداری کاهش می‌یابد (سفیری، ۱۳۷۷: ۷۸-۷۷).

۲.۳. نظریه‌ی نقش

در این نظریه، به دو جنبه‌ی اجتماعی و روانی توجه می‌شود. در جنبه‌ی اجتماعی، تأثیر عواملی نظیر نظام سازمانی و کارگاهی و شرایط محیط اشتغال، در رضایت شغلی مورد توجه واقع می‌شود. این عوامل، شامل شرایط بیرونی رضایت شغلی نیز می‌گردد. جنبه‌ی روانی رضایت شغلی، بیشتر به انتظارات و توقعات فرد مربوط می‌شود؛ به بیانی دیگر، احساس فرد از موقعیت شغلی و فعالیت‌های

او در انجام مسئولیت‌های محوله و ایفای نقشی خاص به عنوان عضوی از اعضای جامعه، میزان رضایت شغلی فرد را مشخص می‌کند. رضایت کلی، نتیجه‌ای است که از ترکیب دو جنبه‌ی اجتماعی و روانی حاصل می‌شود و این به نوبه‌ی خود بر فساد اداری، تأثیر می‌گذارد (شفیع آبادی، ۱۳۷۰: ۱۲۷-۱۲۵).

آبراهام کورمن، نظریات رضایت شغلی را قابل تلفیق در هم می‌داند. به نظر او تا سال ۱۹۷۵ میلادی، عمدتاً سه نظریه‌ی رضایت شغلی به شرح زیر وجود داشته است:

۲.۱. نظریه کام‌روایی نیازی^۱

این نظریه که بیشترین شباهت را به نظریه‌ی مشوق^۲ عملکرد دارد، بیانگر این مفهوم است که اگر انسان آن‌چه را می‌خواهد به دست آورد، راضی خواهد شد، و هر چه بیشتر خواهان چیزی باشد، وقتی آن را به دست آورد، راضی‌تر می‌شود، و اگر به دست نیآورد، ناراضی می‌گردد.

۲.۲. نظریه‌ی گروه مرجع^۳

در این نظریه آن‌چه موجبات خشنودی و رضایت فرد را فراهم می‌کند، بر آورده شدن خواست‌ها و دیدگاه‌های گروهی است که فرد در آن اشتغال دارد؛ بنابراین اگر شغلی، علائق، خواست‌ها و شرایط گروه را بر آورده سازد، شخص از آن شغل احساس رضایت کرده و به آن علاقه‌مند می‌گردد، و از این طریق، فساد اداری کاهش می‌یابد.

۲.۳. نظریه‌ی روابط انسانی^۴

در دوره‌ی مدیریت کلاسیک چنین تصور می‌شد که مسائل مادی، بیشترین اثر را بر رضایت و علاقه‌مندی افراد در محیط کار و در نتیجه بالا رفتن تولید دارد، اما تحقیقات هائورن نشان داد که برقراری روابط انسانی، جوّ دوستانه، مشارکت، پذیرش، احترام به افراد و داشتن روابط غیر رسمی صمیمی، سبب افزایش روح همکاری، بازدهی و تولید شده و تأثیر عمیقی بر رضایت شغلی افراد دارد. نتایج این تحقیقات نشان داد چنان‌چه افراد با نوعی آزادی و اختیار درباره‌ی مسائل کار بیاندیشند و تصمیم بگیرند و دیگران نظرات شان را به آنان تحمیل نکنند و حق مخالفت با تصمیمات و نظرات مدیران در ارتباط با حوزه‌ی کاری خود داشته باشند، نوعی احساس تعلق و مالکیت نسبت به محیط کار در آنان ایجاد می‌کند. از نقطه نظر مدیریت: «هدف دانش روابط انسانی، ایجاد سازمانی پرتوان و پویا است و این هدف از هیچ راهی میسر نمی‌شود به جز از طریق فراهم نمودن رضایت

1- Need fulfillment Theory.

2- Incentive Theory.

3- Reference- group Theory.

4- Relations theory Human.

خاطر در وجود افراد به خاطر موقعیت در کار گروهی اعضای سازمان». به عبارت دیگر، روابط انسانی وسیله‌ای است برای به ثمر رساندن اهداف عالی سازمان و کاهش فساد اداری از طریق رضایت‌مندی کارکنان (کورمن، ۱۳۷۰: ۳۳۶-۲۳۲).

پارسونز^۱ هم رضایت‌مندی را وابسته به پنج عامل می‌داند:

۲.۱. عزت نفس

انسان‌ها با هنجارها و نیازهای اخلاقی‌ای که در درون خود به وجود می‌آورند، زندگی می‌کنند. محترم شمردن این هنجارها و الگوی رفتاری در کسب رضایت‌مندی آن‌ها تأثیر به‌سزایی دارد. مدیر شایسته، کسی است که کارکنان را در خلق این هنجارها یاری کند.

۲.۲. شناسایی

همه‌ی انسان‌ها به‌طور شدید یا ضعیف، علاقه‌مندند تا از سوی دیگران مورد شناسایی و احترام قرار گیرند. مدیران باید از عملکرد کارکنان آگاه باشند و آنان را از این آگاهی باخبر سازند.

۲.۳. تأمین خواسته‌ها

انسان‌ها همواره در پی تأمین نیازهای مادی و معنوی خویش‌اند، و همین امر بر رضایت‌مندی آنان مؤثر است. ترک خدمت افراد، به سبب عدم کسب رضایت‌مندی و تأمین خواسته‌های آنان است.

۲.۴. لذت بخش بودن

لذت بخش بودن شغل و فعالیت، ایجاد رضایت‌مندی می‌کند.

۲.۵. صمیمیت

دوستی و صمیمیت در روابط میان کارکنان، محرکی قوی و انگیزشی به‌شمار می‌آید که به رضایت‌مندی منجر می‌شود. اگر برخوردهای منفی در درون یک تشکیلات یا سازمانی گسترش پیدا کند، ضعف روحیه را به همراه می‌آورد (Mumford، ۱۹۹۳). هرزبرگ^۲ هم در مطالعات خود (نظریه‌ی انگیزشی - بهداشتی یا نظریه دو عاملی)، متوجه شد که می‌توان عوامل رضایت و ناراضی‌تی از شغل را جداگانه مورد بررسی قرار داد. وی عواملی را که منجر به رضایت کارکنان از شغل می‌شود، عوامل انگیزش‌ناامید و عواملی را که موجبات ناراضی‌تی کارکنان را فراهم می‌آورد، عوامل ابقا یا عوامل بهداشت نام‌گذاری کرد (خلیل‌زاده، ۱۳۷۵: ۱۷). به نظر وی، واحدهای صنعتی و خدماتی در صورتی موفق می‌شوند افراد را به خوبی جذب کنند، که نیازهای آنان را تأمین کرده و فساد اداری را کاهش دهند تا بتوانند کاری عرضه نمایند که رضایت آن‌ها را جلب کند، ثانیاً، کار

1- Parsons.

2- F.Hertzberg.

را با توجه به چگونگی تأمین نیازهای سطح سوم (نیاز به رشد و شکوفاشدن استعدادهای فکری و نیروهای بالقوه در فرد) در نظر بگیرند؛ یعنی سازمان بر اساس تحقق ظرفیت روحی و فکری کارمند و شناخت استعدادها، باعث علاقه به کار و احساس مسئولیت‌هایی می‌شود که در جریان کار سازمان مورد نظر است، و امکانات شغلی و حرفه‌ای و پرداخت دستمزد برابر با تلاش‌های فرد را فراهم می‌سازد. هرزبرگ به این نتیجه رسید که اگر این گونه نیازهای افراد تأمین گردد، کارکنان از فعالیت خود رضایت دارند و اگر تأمین نشود، در رابطه با سازمان و کار خود اظهار نارضایتی کرده و تمایل به فساد اداری در آن‌ها بیشتر می‌شود. سازمان می‌تواند با تأمین این قبیل نیازها، نارضایتی آن‌ها را کاهش داده و حتی از میان بردارد (توسلی، ۱۳۷۵: ۱۳۸).

بریل^۱ هم معتقد است که انسان طبیعی، در انتخاب شغل، نیازی به پند و سفارش ندارد؛ خود او فعالیتی را که باید دنبال کند، به نحوی حس می‌کند (از کمپ، ۱۳۷۰: ۲۶۰). این نظریه می‌گوید، اگر فردی با تصمیم و اندیشه‌ی خود، شغل‌اش را انتخاب کند، به طور طبیعی، از آن رضایت خواهد داشت؛ اما اگر با اجبار و یا اضطراب آن را انتخاب نماید، به احتمال قوی، از شغل خود ناراضی است، و نارضایتی شغلی، احتمالاً فرد را به سمت فساد و تخلفات اداری نظیر کم‌کاری، عدم پاسخ‌گویی و مسئولیت‌گریزی، رشوه و... سوق می‌دهد.

۳. رضایت‌مندی شغلی کارکنان و کاهش فساد اداری در سازمان‌های دولتی

با توجه به نظریه‌ها و مطالعات مختلف صورت گرفته، نگارنده برای بررسی رابطه‌ی رضایت شغلی و فساد اداری، عوامل چندگانه‌ی زیر را مورد ملاحظه قرار می‌دهد که به مهم‌ترین شاخصه‌های آن‌ها اشاره می‌گردد:

۳.۱. عوامل فرهنگی و اجتماعی

۳.۱.۱. فرهنگ جامعه

مردم هر کشور به میزان قابل توجهی تحت تأثیر آداب و رسوم و سنت‌های گذشته و حال یا «فرهنگ ملی» خود هستند. فرهنگ یک جامعه می‌تواند تلاش مدیریت سازمان‌ها را در جهت افزایش رضایت شغلی، با موانعی جدی مواجه سازد (مثلاً وقتی که توجه و ارزش وقت در آن فرهنگ اندک است)، یا برعکس. در این زمینه به عنوان عامل پیش‌برنده، رضایت شغلی و در نتیجه بهره‌وری و کاهش فساد اداری در سازمان، تحت تأثیر فرهنگ جامعه‌ای قرار می‌گیرد که منابع انسانی به آن تعلق دارد و در آن جامعه به حیات خود ادامه می‌دهد (ساعتچی، ۱۳۸۹: ۲۵-۲۹).

۳.۱.۲. وضعیت روانی مردم

هنگامی که وضعیت روانی مردم یک جامعه نگران‌کننده است، کارکنان سازمان‌ها نیز بخشی از این پدیده‌ها را به محل کار خود می‌آورند. وقتی اختلاف‌های رفتاری و پدیده‌های روانی افراد و یک کشور در حداقل ممکن باشد، به احتمال بسیار، سلامت روانی سازمان‌ها نیز در سطح بالاتری خواهد بود و مدیریت سازمان‌ها ناگزیر به صرف نیروی اضافی برای مقابله با مشکلات ناشی از پدیده‌های روانی کارکنان خود و عوارض ناشی از این بیماری‌ها نیستند (طاهری، ۱۳۸۷: ۲۰۰-۱۷۰).

۳.۱.۳. آموزش

آموزش، فرایندی مستمر است و تمرکز آن روی جنبه‌های تخصصی گروهی و فرهنگ سازمانی است. آموختن، عمل یا مجموعه‌ای است که موجب می‌شود، فرد، مهارت، دانش و بینش لازم را برای انجام کاری فراگیرد. در اهمیت نقش این عامل در بهبود رضایت شغلی و کاهش فساد اداری، پیتر دراگر (۲۰۰۳: ۱) (Heeter) مطرح می‌کند که گسترش و ارتقای کیفیت و افزایش متناسب برنامه‌های آموزشی کارکنان جهت ایجاد دانش فنی و دانش اجتماعی و کار مولد در جهان امروز، یک ضرورت است. اگر این آموزش‌ها با کیفیتی بالا گسترش یابد، میان دست و مغز کارکنان پیوند ایجاد گردد، منطق و علم جایگزین سنت و تجربیات غلط گردد و نهایتاً به عنوان یک ارزش طرح گردد، طبعاً مقدمات افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری نیز فراهم خواهد آمد. آموزش‌های نیروی انسانی شامل فراهم آمدن امکانات تحصیل در دوره‌های مقدماتی و بالاتر، کسب مهارت‌های فنی، آموزش‌های نظری مرتبط با شغل و پرورش شخصیت کارکنان است، که می‌تواند به شکل‌های آموزش حین خدمت و آموزش در غیر ساعات خدمت، آموزش در گروه‌های کوچک فعالیتی، اجرا گردد.

تربیت و آموزش نیروی انسانی در جهان همواره به عنوان یک سرمایه‌گذاری بلندمدت مطرح بوده و به دلیل کیفیت نیروی کار بر اثر آموزش، فلسفه‌ی مدیریت مشارکتی به وجود آمده و تصمیم‌گیری در تمام سطوح سازمانی صورت می‌گیرد (زارع، ۱۳۷۹). تیلور اظهار می‌دارد که اگر شما بخواهید بهره‌وری و رضایت فردی را بهبود بخشید، باید روی آموزش و سایر ابزارهای فنی و تکنیکی تمرکز کنید (Taylor, 2005: 4). آموزش عالی، سطح مهارت مردم را افزایش می‌دهد و آن‌ها را توانمندتر می‌سازد تا برای سطوح بالای شغلی ماهرتر شوند و اولین نتیجه‌ی به کارگیری چنین کارکنان آموزش دیده‌ای، افزایش رضایت شغلی، بهره‌وری و کاهش فساد اداری است.

۳.۱.۴. انگیزش

برل سون و استاینر^۱ معتقدند که انگیزش (ایجاد انگیزه) حالت درونی فرد است و رفتاری را در وی به وجود می آورد تا دسترسی به اهداف مشخص، ممکن گردد. یکی از مقولات مهم در استفاده مؤثر از نیروی کار، انگیزش است؛ به ویژه فشار مثبتی که باعث تغییر رفتار در جهت مطلوب می گردد. برای پرورش طرز نگرش صحیح، افراد باید کار خود را به شکل فعالیتی معنی دار ببینند. این امر به خودجوشی آنان کمک کرده و دانش حرفه‌ای و طرح‌های کاری آن‌ها را غنی می‌سازد.

نگرش‌ها و رفتار درست بر اثر سیستم‌های ارزشی کارکنان، شرایط کار و انگیزشی که در آن‌ها ایجاد می‌شود، به وجود می‌آید (مشبکی، ۱۳۸۰: ۱۲۹)؛ همچنین پرداخت بر اساس شایستگی، انگیزش کارکنان را افزایش می‌دهد. یک کارمند با انگیزش و متعهد و با تربیت عالی، میل دارد که در سازمان باقی بماند (Bontis & Fitz, ۲۰۰۲: ۷). از این رو می‌توان گفت که انگیزش، قوی‌ترین عامل در رضایت شغلی است که نوعی تمایل و شوق درونی برای کسب موفقیت و آرامش حاصل از انجام کار به خصوص است. فردی که برای انجام کار دارای انگیزه‌ی قوی باشد، دیگر در قبال پاداش‌های کم و حتی تنبیه‌های بی‌جا، دلسرد و متوقف نمی‌شود و هیچ‌گاه از تلاش باز نمی‌ایستد. فردی که دارای انگیزه باشد، هنگام رویارویی با مشکلات و در جایی که نیاز به از خود گذشتگی داشته باشد، صحنه‌ی کار را به نفع راحتی خود ترک نمی‌کند.

۳.۱.۵. فرهنگ سازمانی

بروس تیلور (Taylor, ۲۰۰۵) اعتقاد دارد که برای افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری، کارهای زیادی می‌توان انجام داد. شیوه‌هایی در ورای تکنیک‌های آشکار وجود دارد که ما می‌توانیم آن‌ها را بهبود بخشیم. از جمله موارد مهم، بهبود فرهنگ سازمانی در گروه‌های کاری است؛ البته نمایش این که بهبود فرهنگ می‌تواند روی رضایت شغلی و بهره‌وری اثر داشته باشد، بسیار مشکل است و همین عامل، مدیران را به چشم پوشی از بهبود فرهنگی سوق می‌دهد. بهره‌وری سازمان در صورتی افزایش می‌یابد که فرهنگ سازمانی در جهت کسب اولویت‌ها و اهداف سازمان، شکل داده شود و گاهی تغییر یابد (کاظمی، ۱۳۸۱). به همین دلیل، سازمان‌ها در اولین مرحله از اقدامات خود برای افزایش رضایت شغلی و کاهش فساد اداری، نیازمند القای یک فکر و اندیشه‌ی کاری می‌باشند تا ضمن آموزش و آگاهی دادن به کارکنان، زمینه‌ی فرهنگ غنی کار و بهره‌وری را ایجاد نمایند، به طوری که کار برای زندگی و متعالی شدن، معنا شود، نه صرفاً برای معیشت و زنده ماندن.

1- B. Bertson and Steiner.

۳.۱.۶. ضرورت توجه به معنویت و اعتقادات اسلامی در محیط کاری

مفهوم معنویت برای درک تغییر و تحوّل سازمانی و به علاوه تشریح سیستم‌های ارزشی و توسعه‌ی مدیریت و رهبری و توان‌مندی به کار برده می‌شود. معنویت در کار و سازمان به عنوان احساس کاری خاص برای انرژی دادن به افراد جهت انجام دقیق کارها در نظر گرفته می‌شود. در دین اسلام، تنها چیزی که ملاک و معیار برتری افراد است، در درجه‌ی اول تقوی، و دوم، کار و عمل و رنج دست آن‌هاست. از نظر حضرت علی (ع)، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های انسان مؤمن، پرکاری است؛ در اوصاف متقین می‌فرماید: «به هیچ وجه از کارهای اندک خویش خشنود نمی‌شوند، و کار بسیار خویش را نیز زیاد نمی‌شمارند، و بدین سان همواره نسبت به نفس خویش، بدبین و از کارنامه‌ی خود نگران‌اند (نهج‌البلاغه). از دیدگاه اسلام، خداوند، ناظر همیشگی و تمام‌اعمال‌آدمیان است؛ حالا اگر انسان بتواند حضور خدا را درک کند، قطعاً چنین شخصی احتیاج زیادی به نگاهبانان بشری نخواهد داشت و مسئولیت خویش را به درستی انجام خواهد داد.

مدیران می‌توانند با اقداماتی از قبیل غنی‌سازی شغلی و توانمندسازی کارکنان و توجه به لذت بخش کردن کار، ادراک کارکنان را از احساس معنادر کار، بهبود بخشند. تبیین واضح رسالت و چشم‌انداز سازمان برای کارکنان، نظر سنجی از کارکنان درباره‌ی ارزش‌های سازمان و تلاش برای توجه به سلامت، روحیه و شرایط زندگی کارکنان نیز می‌تواند به پذیرش بیشتر اهداف و ارزش‌های سازمانی از سوی کارکنان منجر گردد؛ بنابراین مدیران، هم باید به نیازهای معنوی افراد توجه داشته باشند، و هم جهت ایجاد یک جو سازمانی پویا و انگیزاننده با نهادینه‌سازی اعتقادات اسلامی از طریق آموزش به کارکنان، تلاش کنند. با چنین اقداماتی می‌توان امیدوار بود که کارکنان از انجام وظیفه در سازمان، لذت می‌برند، راضی‌ترند و رفتارهای شهروندی سازمانی بیشتری انجام می‌دهند. محققان معتقدند ترویج معنویت در محیط کار، منافع و مزایایی دارد از قبیل: افزایش خلاقیت، افزایش صداقت و اعتماد، افزایش حس تعامل شخصی، افزایش تعهد سازمانی، بهبود نگرش‌های شغلی از قبیل افزایش رضایت شغلی، مشارکت شغلی و نیز کاهش نیات ترک محیط کار، افزایش اخلاق و وجدان کاری، که همه‌ی این‌ها به صورت مستقیم و غیرمستقیم، سبب بهبود عملکرد، سودآوری و اثربخشی سازمان می‌گردند.

معنویت در سازمان را از طریق راهکارهای فرهنگ سازمانی و تنظیم مأموریت و اهداف سازمان بر مبنای اعتقادات حاکم بر افراد سازمان می‌توان بهبود داد. در این صورت، کارکنان، اشتراک بیشتری بین رفتارهای اعتقادی و فضای درونی سازمان، مشاهده می‌کنند و به کارهای گروهی و سازمانی

تشویق می شوند و می توانند در انتقال اعتقادات خود به گروه و سازمان در فرآیند انجام وظایف شان، فعال باشند.

با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی کشورمان، نگرش دینی از اهمیت خاصی برخوردار است و ضرورت توجه و گسترش بررسی ها در خصوص دین را می طلبد. تحقیقات گسترده ای در مورد رابطه ی نگرش دینی با مفاهیمی از قبیل همسازی اجتماعی، شکیبایی، سلامت عمومی، عملکرد تحصیلی، درستکاری، رضایت شغلی انجام شده که اکثریت قریب به اتفاق آن ها به همبستگی قوی بین نگرش دینی و متغیرهای وابسته رسیده اند که همه ی این ها به دلیل تأثیر عمیق دین در تفکر، رفتار، شخصیت و... در فرد است (شکرکن، ۱۳۸۴). از این رو، ایمان و اعتقادات باعث افزایش روحیه ی انگیزش و وجدان کاری و در نتیجه تعهد شخصی و سازمانی و جلوگیری از اهمال و کم کاری برای رسیدن به اهداف سازمان می گردد.

۳.۲. عوامل اقتصادی و سیاسی

۳.۲.۱. موقعیت سازمان در کشور

با نگاهی اجمالی به سازمان های موفق که قادر بوده اند سطح رضایت شغلی و بهره وری خود را به میزان قابل توجهی افزایش دهند، مشخص می شود که این سازمان ها معمولاً متعلق به کشورهای هستند که موقعیت آن ها در رقابت های جهانی بسیار مطلوب است. وقتی کشوری در چنین شرایطی قرار می گیرد، سازمان های آن پویا می شوند و انگیزه ی رشد و پیشرفت در کارکنان شان افزایش یافته و در نتیجه فساد اداری کاهش می یابد (Saari and Timoth، ۲۰۰۴: ۳۹۵-۴۰۷). هر چه اوضاع سیاسی یک کشور از ثبات و پایداری بیشتری برخوردار بوده و آگاهی و اعتقاد سیاستمداران آن کشور نسبت به ارزش و اهمیت بهره وری ملی بیشتر باشند، اوضاع و احوال و زمینه های فراهم می آید که تلاش مدیران برای دستیابی به حداکثر بهره وری سازمانی نیز با توفیق بیشتری همراه می گردد.

۳.۲.۲. اوضاع اقتصادی کشور

در مواردی که اقتصاد یک کشور بیمار است، سازمان های فعال در آن نیز مشکلات خاص خود را خواهند داشت و تلاش مدیریت برای برقراری نوعی ثبات جهت افزایش معقول رضایت شغلی، بهره وری، کاهش فساد اداری و پیروی از برنامه ی منظم در ابعاد مختلف حیات سازمانی، نتایج دلخواه را در بر نخواهد داشت (ساعتچی، ۱۳۸۲).

۳.۲.۳. نظام اداری کشور

وقتی نظام اداری یک کشور کارآمد نیست، مدیران سازمان‌ها درگیر مشکلاتی نظیر فقدان مبانی مشترک سازماندهی، تورم کارمند، سازمان‌های مشابه و موازی، ضعف تحقیقات در مسایل اداری، استفاده‌ی نادرست از منابع انسانی، عدم تناسب بین صف و ستاد، عدم ثبات سازمانی پست‌های مدیریتی و نظایر آن هستند و تلاش جهت دستیابی به رضایت شغلی و بهره‌وری بهینه در حد مورد انتظار مؤثر واقع نمی‌شود.

از دیدگاه ماکس وبر، برای این که مشکلات نظام‌های اداری فعلی را در شرایط اجتماعی پاسخ‌گو باشیم، باید یک توسعه‌ی اقتدار بوروکراتیک عملیاتی گردد. توجه به ویژگی‌های آرمانی بوروکراسی می‌تواند باعث افزایش سطح رضایتمندی و کارآمدی و کاهش فساد اداری در دستگاه‌های اجرایی گردد؛ البته در جامعه‌ی ما باید این ویژگی‌ها را بومی‌سازی کرد. یکی از ویژگی‌ها، وجود سلسله‌مراتب، اقتدار است؛ یعنی هر مقام بالاتر بتواند مقام مادون خود را تحت نظارت و کنترل قرار دهد. دومین ویژگی، قوانین مکتوب است که باید حاکم بر رفتار همه در سیستم اداری باشد. عدم اجرای قانون، بی‌نظمی ایجاد می‌کند و بی‌نظمی هم نارضایتی به وجود می‌آورد و نارضایتی هم باعث کاهش کارآمدی و در نتیجه فساد اداری می‌گردد. سومین ویژگی، مربوط به مقامات اداری است که باید تمام وقت و حقوق بگیر باشند. دوشغله بودن، تفکر مدیر را در جاهای مختلف پخش می‌کند و در نتیجه باعث مدیریت نا کارآمد می‌شود. چهارمین ویژگی این است که باید میان وظایف مقامات اداری در سازمان، و بیرون سازمان تفکیک وجود داشته باشد. ویژگی دیگر در بوروکراسی آرمانی این است که هیچ یک از اعضای سازمان اداری، مالک منابع مادی‌ای که در اختیارش قرار داده‌اند، نیست و می‌بایستی به‌عنوان ابزار اجرای مأموریت به آن منابع نگاه کند. اگر بوروکراسی را به‌عنوان یک نظام اداری اثربخش تصور کنیم، اجرای دقیق یک بوروکراسی آرمانی می‌تواند رضایتمندی و کارآمدی را افزایش داده و منجر به کاهش فساد اداری گردد. البته در کنار اجرای بوروکراسی در سیستم اداری، ممکن است تشریفات زاید هم به وجود آید که آن از معایب بوروکراسی است.

یک مدیر برای افزایش کارآمدی، باید با مکانیزم‌هایی معایب بوروکراسی را از سیستم حذف کند. اگر تصمیمات برای معیارهای عمومی گرفته شود و میل شخصی در تصمیمات اثر نداشته باشد، اثربخشی آن بالاتر است. اداره‌ی کارآمد سازمان باید با ابزار علمی، و روانشناختی توأم باشد، در غیر این صورت، کارآمدی و رضایتمندی ایجاد نمی‌شود. هدف از تمرکززدایی، تلاش برای ایجاد مشارکت مطلوب در سطح قوای مختلف کشور است. باید از تمرکز قدرت در دست

نهادهای حکومت مرکزی جلوگیری کرد، و بخشی از اختیارات این مقامات را که ماهیت محلی دارند، به سطوح محلی منتقل نمود. هدف دیگر تمرکززدایی، انتقال پدیده‌ی پاسخ‌گویی به سراسر ارکان قدرت است؛ باید این تمرکززدایی در هر سطحی اعمال گردد و مردم در موقعیتی قرار گیرند که نسبت به تصمیم‌گیری خود، احساس مالکیت نمایند (Stewart، ۲۰۰۶).

۳.۲.۴. نظام سیاسی مبتنی بر شفافیت

قوانین باید به گونه‌ای شفاف، مسأله‌ی پاسخ‌گویی مالی را مشخص کند. به عبارتی، ساز و کار لازم و روشنی در پاسخ‌گویی مالی برای همه‌ی بخش‌های عمومی یا خصوصی کشور، پیش‌بینی شود. چنین قوانینی با درجه‌ی شمولیت همگانی، باید از پایین‌ترین ارکان اجرایی تا بالاترین رکن قدرت را در بر گیرد. باید تمام هزینه‌ها روشن، واضح و شفاف و به اطلاع عموم رسانده شود. به فراموشی سپردن پاسخ‌گویی مالی، مقدمه‌ی فساد خواهد بود. فساد، تخریب و تباهی در نهادها را به وجود می‌آورد و اعتماد ملت را از ارکان قدرت، سلب خواهد کرد، در صورت فقدان پاسخ‌گویی، حتی درگیر شدن یک فرد با فساد، مانند مرضی‌مُسری سایر ارکان را در بر خواهد گرفت. در صورت شفافیت مالی، کسی جرأت اقدام به فساد اداری را پیدا نخواهد کرد.

۳.۲.۵. نظام سیاسی مبتنی بر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها

دسترسی به اطلاعات، کمک بزرگی به درک و تشخیص کارکنان می‌نماید که چه چیزهایی باید تغییر یا بهبود داده شوند. کارکنان همچنین نیازمند وجود ساز و کارهایی هستند که از طریق آن بتوانند به طور سودمند و اثربخش بر پایه‌ی موازین منطقی پاسخ‌گو باشند. از طرف دیگر، قانونگذاران و سیاستگذاران نیز نیازمند وجود ساز و کارهایی هستند تا ترجیحات و منافع گوناگون کارکنان را به دست آورده و با یک‌دیگر جمع‌کنند. به کارکنان باید فرصت تفکر، مباحثه و اظهار نظر داد و آن‌ها اجازه یابند که در زمان طراحی و تدوین این لوایح و سیاست‌ها در جلسات کمیته‌ای و مشورتی، مشارکت داشته باشند (UNDP، ۱۹۹۷:۲، ۳-۳).

۳.۳. عوامل انسانی و شخصیتی

۳.۳.۱. احراز پست‌های اداری بر مبنای صلاحیت

در تمام کشورها به ویژه کشورهای توسعه یافته، برای پست‌های اداری و سازمانی، شرایط احراز، معرفی می‌گردد، و انتخاب و انتصاب افراد بر مبنای شرایط مزبور صورت می‌گیرد. در محتوای شرایط احراز موقعیت‌های اداری و دولتی، بخشی به ویژگی‌های شخصیتی مدیر اختصاص داده شده است، علت آن نیز به اهمیت و نقش ویژگی‌های شخصیتی مدیران است که در رفتارهای

سازمانی از خود نشان می‌دهند. اگر بر مبنای رفیق بازی یا رشوه، فردی برای پستی انتخاب شده و شرایط آن را نداشته باشد، بروز فساد، امری اجتناب‌ناپذیر است. افرادی که به طور کلی دارای نگرش منفی هستند، همیشه از هر چیزی که مربوط به شغل است، شکایت دارند. در سال ۱۹۵۵ میلادی، برافیلد و کروکت، ثابت کرده‌اند که رضایت شغلی نتیجه‌ی فرآیند انگیزش جامع است. از این دیدگاه، انگیزش عبارت است از فعالیت و هدایت انرژی و رفتار، در حالی که رضایت شغلی، پاداش رفتار است. وقتی اعضای سازمانی از کار رضایت پیدا می‌کنند، میزان غیبت و تأخیر در کار و حتی ترک خدمت کاهش می‌یابد (۲۰۰۴:۳۹۵)، Saari and Timothy، ۴۰۷. در حقیقت، رضایت شغلی می‌تواند برای کاهش تخلفات و فساد اداری در سازمان، تعیین‌کننده باشد.

۳.۳.۲. دسترسی به منابع و اطلاعات علمی

در کشورهایی که امکان دسترسی افراد به آخرین اطلاعات و دستاوردهای علمی در زمینه‌های گوناگون، با سهولت بیشتری انجام می‌گیرد، سازمان‌ها نیز از این منابع در جهت آشنایی کارشناسان خود با پیشرفت‌های فزاینده‌ی علمی و استفاده از آن برای افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری، با سهولت بیشتری بهره می‌گیرند. وقتی دسترسی به منابع و اطلاعات علمی مشکل است، تمایل کارشناسان سازمان‌ها و امکان آنان برای دستیابی به اطلاعات مزبور، کاهش می‌یابد و در نتیجه، احتمال افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها نیز کمتر می‌شود.

۳.۳.۳. بهره‌گیری از نیروی کار متخصص در کشور

در مواردی که مدیریت سازمان‌ها نسبت به لزوم و اهمیت بهره‌گیری از نیروی کار متخصص و کارورزیده در ابعاد مختلف حیات سازمانی، آگاهی و بینش پیدا می‌کنند، و برای حل مشکلات کار و افزایش بهره‌وری سازمان، کارشناسان موجود در کشور را شناسایی و در رابطه با اثربخش‌تر کردن دستگاه‌ها و وسایل کار، روش‌های انجام دادن وظایف شغلی و توانمندتر کردن نیروی انسانی سازمان به کار می‌گیرند، احتمال افزایش بهره‌وری، نیز رضایت شغلی، بیشتر می‌شود (پیمان، ۱۳۷۴). وقتی مدیران سازمان‌ها با شیوه‌های درست بهره‌گیری از افراد متخصص آشنا نیستند و مزایای این نوع به کارگیری را نمی‌شناسند، احتمال افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری نیز در چنین سازمان‌هایی کاهش می‌یابد.

۳.۳.۴. ایجاد تعهد در کارکنان

یک کارمند متعهد برای سازمان، فوق‌العاده ارزشمند است. او می‌تواند با انجام به موقع کارها و

حس مسئولیت، در کاهش فساد اداری مؤثر باشد. مدیران می‌توانند بابر آورده کردن نیازهای اساسی کارکنان، برقراری اعتماد متقابل میان خود و آن‌ها و ایجاد یک فرهنگ عاری از سرزنش، آن‌ها را نسبت به سازمان متعهد کنند. تازمانی که نیازهای روحی و روانی کارمندان بر آورده نشود، هرگز به‌طور کامل نسبت به سازمان احساس تعهد نخواهند کرد. تنها متعهد ساختن کارکنان به سازمان کافی نیست، بلکه باید تعهد آن‌ها را همواره حفظ کرد (احدی نیا، ۱۳۸۴: ۳). یکی از مؤثرترین راه‌های حفظ تعهد در کارکنان و نگه داشتن آن‌ها در سازمان، غنی‌سازی شغل و افزایش انگیزه است. قدردانی از افراد به خاطر عملکرد برترشان، انگیزه‌ای در حفظ تعهد و ایجاد رضایت شغلی آن‌ها است.

۳.۴ عوامل اداری و سازمانی

۳.۴.۱ عوامل درون سازمانی

الف) حقوق و دستمزد: مطالعات لاک^۱ نشان می‌دهد که حقوق و دستمزد، عاملی تعیین‌کننده برای رضایت شغلی است؛ به‌ویژه زمانی که از دیدگاه کارمند، این پرداخت منصفانه و عادلانه باشد (۱۹۸۹: ۳۶۶- leap & crion، ۳۶۷).

ب) ترفیعات: ترفیعات شامل تغییر مثبت در حقوق (حقوق بالاتر)، آزادی عمل کمتر مورد سرپرستی قرار گرفتن، چالش کاری و مسئولیت و آزادی بیشتر در تصمیم‌گیری است. به علت این که ارتقا، میزان ارزش فرد را برای سازمان نشان می‌دهد (به‌ویژه در سطوح عالی‌تر)، ترفیع فرد، منجر به افزایش روحیه وی می‌گردد.

ج) سیاست‌های سازمانی: ساختار دیوانسالارانه برای فردی که دارای سبک رهبری دموکراسی است، مناسب نیست و علاوه بر آن، سیاست‌های سازمانی نیز در رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. سیاست‌های غیرمنعطف، باعث برانگیختن احساسات منفی شغلی، و سیاست منعطف، باعث رضایت شغلی و کاهش فساد اداری می‌گردد.

۳.۴.۲ فنآوری

فنآوری معمولاً دارای دو بعد است؛ یکی سخت‌افزار و دیگری نرم‌افزار. سخت‌افزار، نمایانگر بُعد مادی ماشین آلات، ابزار و امکانات است، و بُعد نرم‌افزار، بیانگر دانش و فن به کارگیری ابزار و امکانات مزبور است. از طرفی، سازمان پدیده‌ای است که فعالیت‌های انسانی را در قالب فنآوری‌های مختلف، نظم و شکل می‌بخشد. انتخاب و به کارگیری نظام فنی در هر سازمان، بر اساس اهداف مورد انتظار و نحوه تخصیصی کردن اطلاعات، مهارت‌ها و وسایل و ابزار مورد

1- Locke.

نیاز، همچنین چگونگی روش‌های تحلیل اطلاعات انجام می‌پذیرد. جذب فناوری پیشرفته در تولید، عامل بسیار مهمی در افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری است. تطابق میان فناوری مورد استفاده با نیازهای سازمانی از مواردی است که سازمان‌ها باید در انتخاب و استفاده از آن، دقت کافی داشته باشند (۲: ۲۰۰۴، resek). اگر فناوری به صورت مجرد و تنها در سازمان مورد نظر باشد، و ارتباط آن با دانش فنی کارکنان و سطح فناوری مورد نیاز مورد بررسی قرار نگیرد، نه تنها موجب افزایش بهره‌وری نخواهد گردید، بلکه هزینه‌ها را افزایش و سطح رضایت کارکنان را کاهش می‌دهد و در نهایت، فساد اداری را نیز به دنبال خواهد داشت.

۳.۴.۳. مدیریت و رهبری اثربخش در سازمان

در سازمان‌ها باید مسئولیت‌های خطیر و سنگین مدیریت در همه‌ی سطوح (پایه، میانی و عالی) به افرادی سپرده می‌شود که ضمن برخورداری از ویژگی‌های شخصیتی خاص، شیوه‌های رهبری و مدیریت مناسب را به کار گیرند و با مفاهیم جدید مدیریت و رهبری در سازمان‌ها نیز آشنا باشند (ساعتچی، ۱۳۸۹: ۲۲). تاهنگامی که شیوه‌های علمی و اثربخش ارزیابی جامع عملکرد شغلی کارکنان را به کار نگیریم، قادر به جدا ساختن یا تمیز بین کارکنان مستعد و کوشا و کارکنان نامستعد و غیر کوشا، نخواهیم بود.

مهم‌ترین خصوصیات مدیریت اثربخش عبارتند از: مدیر، از ارتباطات متقابل واحد خود و بقیه‌ی سازمان، همچنین از ارتباطات متقابل بین سازمان و محیط خارجی آن مطلع است؛ از خدمات و تولیدات سازمان اطلاع دارد، و تاریخچه‌ی سازمان را می‌داند؛ از لحاظ تکنیکی (مهارت فنی) ماهر است؛ از حقایق سیاسی داخلی سازمان اطلاع دارد؛ به خوبی می‌داند که در تمام بخش‌های سازمان چه می‌گذرد؛ از جایگاه خویش در سازمان به خوبی آگاه است؛ به طور مداوم با افراد بخش‌های دیگر سازمان که بر حسب مورد با کار او در ارتباط‌اند، ملاقات می‌نماید، و از قدرت خود در کل سازمان با اطلاع است؛ نفوذ روی زیردستان خود دارد و اهداف سازمان را خوب می‌شناسد.

۳.۴.۴. مشارکت و همکاری

در فرایند تغییر، درگیری فعال تمام کارکنان برای ایجاد جو مساعد و نگرش به کار جهت افزایش رضایت شغلی، دارای اهمیت است. مشارکت نه تنها به تحوّل سازمان‌ها کمک می‌کند، بلکه در عین حال اثر عمیق آموزشی دارد. کارکنان می‌توانند از طریق مختلف نظیر گروه‌های کاری، گروه‌های اتاق فکر، هسته‌های کیفیت و کارهای رسمی و غیر رسمی مربوط به روابط کارمند-مدیریت و... به مشارکت گرفته شوند.

اقداماتی که روی همکاری و ارتباطات تمرکز کند، به کارکنان اجازه می‌دهد تا با همدیگر موفق‌تر عمل کنند. اگر ابزاری تهیه کنیم که به کارکنان اجازه دهد مؤثرتر کار کنند، فضای نوآوری و خلاقیت و رضایت شغلی ایجاد خواهد شد. براون^۱ بیان می‌دارد، مشارکت در صورتی رضایت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد که از آن به عنوان عاملی برای انگیزش استفاده شود و آن‌ها بتوانند بر کار همکاران نیز نظارت داشته باشند، که این خود، نوعی مدیریت است. کیفیت و شیوه‌ی رهبری بر میزان تولید، کارایی، رضایت کارکنان و روحیه‌ی آن‌ها، تأثیر بسزایی دارد.

در نظام نوین مدیریتی، اگر چه تصمیم‌گیرنده نهایی مدیریت سازمان است، ولی اطلاعات لازم جهت اخذ تصمیم نهایی، مدیران، از مغزها و تجربیات بسیار با ارزش کارکنان خود به صورت پیشنهادها و سازمان یافته دریافت می‌نمایند. مدیران در حالی که مسئولیت نهایی واحدی را که به سرپرستی آن گمارده شده‌اند، بردوش دارند، در کارگردانی عملیات با کسانی که به راستی کار را به انجام می‌رسانند، مشارکت می‌کنند. نتیجه‌ی این رویه آن است که کارکنان به احساس درگیر بودن در رسیدن به اهداف سازمان دست می‌یابند و خود را به عنوان عضو دارای مسئولیت سازمان و سهم در منافع و مضار آن می‌بینند، و در نتیجه، سعی می‌کنند که با مشارکت بیشتر به افزایش بهره‌وری و کاهش فساد اداری سازمان خود کمک شایانی بنمایند (Grimsrud & Gunnes, ۲۰۰۳).

۳.۴.۵. شیوه‌های علمی و جامع ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به سنجش و اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره‌ی عملکرد در طی دوره‌ای معین می‌پردازد. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که نیروی مزبور می‌تواند پشتیبان برنامه‌ی رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف، و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست.

لرد کلونین، فیزیکدان انگلیسی، در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: هرگاه توانستیم آنچه را که درباره‌اش صحبت می‌کنیم، اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم، می‌توانیم ادعا کنیم درباره‌ی موضوع مورد بحث، چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت، آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله‌ی بلوغ نخواهد رسید.

ارزیابی عملکرد کارکنان با این هدف صورت می‌گیرد که فرایند هدف‌گذاری صحیح، توسعه

1- Brown.

و فرایند بهبود دائمی، تقویت یافته، و مدیریت امور و توسعه‌ی مدیریت علمی بهبود حاصل نموده، استفاده‌ی بهینه از منابع به خصوص منابع انسانی - که امروزه مهم‌ترین سرمایه‌ی تأثیرگذار در فرایند توسعه است - و ارتقای توان دستیابی به اهداف و در نتیجه اثربخشی آن‌ها میسر گشته، تصمیم‌گیری‌ها دقیق‌تر گردیده، مشارکت جامعه با مجموعه‌ی دولت و دستگاه‌های اجرایی افزایش یافته و در نهایت پذیرش تغییر و تحوّل در جامعه و به تبع آن در مجموعه دولت نهادینه گردد (Drummond & Stone، ۲۰۰۷: ۲۰۷).

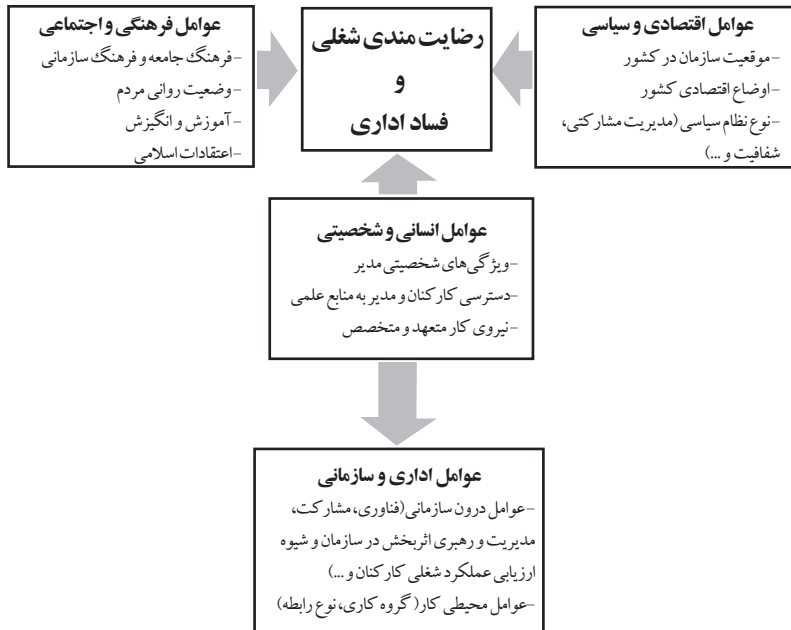
تدوین و یا بررسی رسالت‌ها، مأموریت‌ها، اهداف کلان و استراتژی‌ها، تدوین و تنظیم شاخص‌های ارزیابی عملکرد، تدوین و برقراری معیارهای (استانداردها) عملکردی مرتبط با شاخص‌های ارزیابی، ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص‌های ارزیابی به ارزیابی شونده، اندازه‌گیری عملکرد واقعی، مقایسه‌ی عملکرد واقعی با استانداردهای هر شاخص، اعلام نتایج و نحوه‌ی نیل آن‌ها با ارزیابی شونده و اقدام به منظور به کارگیری عملیات اصلاحی جهت بهبود مستمر عملکرد ارزیابی شونده از طریق مکانیسم بازخورد در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان، حائز اهمیت‌اند. وقتی کارکنان سازمان اطمینان حاصل کردند تنها تلاش، پشتکار، لیاقت و شایستگی آنان موجب رشد آنان در سازمان می‌شود، کارایی شخصی خود را افزایش می‌دهند و با دلگرمی بیشتر در جهت افزایش بهره‌وری سازمانی، تلاش می‌کنند.

۳.۴.۶. عوامل محیطی کار

الف) سبک سرپرستی: هر جا که سرپرستان با کارکنان رفتاری حمایتی و دوستانه داشته‌اند، رضایت شغلی نیز زیاد بوده است.

ب) گروه کاری: اندازه‌ی گروه و کیفیت ارتباطات متقابل شخصی در گروه، نقش مهمی در رضایت کارکنان دارد. هر چه گروه کاری بزرگتر باشد، رضایت شغلی نیز کاهش می‌یابد؛ زیرا ارتباطات متقابل شخصی ضعیف‌تر شده و احساس همبستگی کم‌رنگ‌تر، و نهایتاً شناخت تمامی افراد مشکل می‌شود؛ همچنین گروه کاری به عنوان یک اجتماع، سیستم حمایتی - احساسی و روحیه‌ای برای کارکنان محسوب می‌شود. اگر افراد در گروه دارای نگرش‌ها و باورهای مشابه باشند، جوّی را به وجود می‌آورند که در سایه‌ی آن، رضایت شغلی فراهم می‌گردد.

ج) هر چه شرایط کاری مطلوب‌تر باشد، رضایت شغلی ایجاد می‌گردد؛ زیرا در شرایط کاری مطلوب، آرامش فیزیکی و روانی بهتری برای فرد فراهم می‌شود.



۵. نتیجه گیری و توصیه های سیاستی

انسان در همه ی سازمان ها یکی از عوامل مهم در پیشبرد اهداف سازمانی تلقی می شود. در جهت نیل به افزایش رضایت شغلی و کارایی، مدیران سازمانی باید عوامل پیش گفته (فرهنگی و اعتقادی، اقتصادی و سیاسی، شخصیتی و انسانی، و اداری و سازمانی) را شناسایی نموده، سپس برای تأمین این عوامل در جهت افزایش کارایی، همت گمارند. از این رو، مدیران دستگاه های اجرایی می بایستی ضمن تعامل و همکاری با سازمان بازرسی کل کشور به عنوان مهم ترین نهاد نظارتی، و برخورد قاطع، سریع و به موقع با تخلفات و مفاسد اداری نسبت به بررسی ریشه ای آن و انجام اقدامات پیشگیرانه (فراهم نمودن محیط مناسب کاری و شغلی، تناسب فرد با شغل، پرداخت حقوق، مزایا و پاداش های متناسب با عملکرد افراد، استقرار نظام های ارزیابی عملکرد کارآ و مؤثر و صحیح)، همچنین انجام پیمایش ها و ارزیابی های دوره ای از سنجش مؤلفه های حاکم بر رضایت شغلی، زمینه های ایجاد احساس بی عدالتی و اجحاف در میان کارکنان و نهایتاً ارتقای رضایت شغلی را فراهم آورند.

بهترین و بیشترین کمکی که سازمان بازرسی کل کشور می تواند به دستگاه های دولتی انجام دهد، این است که چه اقداماتی انجام گیرد تا کارمندان دولت، احساس رضایت بیشتر نموده و فضای اداری برای شان دلنشین و امیدوارکننده تر باشد و انگیزه ی کارآمدی شان افزایش یابد. مهم این است که در فضای دیوانی موجود در کشور و با همین ساختار و فرهنگ موجود (در میان

مشتریان، کارکنان، مدیران و انتظارات) تطابق و هماهنگی بیشتری جهت دستیابی به راه‌حل صحیح، منطقی، واقعی و کاربردی ایجاد شود. برخی مواقع، کارمند نمی‌تواند پاسخ مناسبی به مشتریان و مراجعین بدهد به این دلیل که مراجعین هم انتظارات و توقعات زیادی دارند و انتظارات مزبور ممکن است خارج از تعهدات و رسالت سازمانی کارمند باشد. از آنجایی که کارمند نمی‌تواند خود به طور مستقل و عملی پاسخ‌گو باشد، موجب نارضایتی مشتری یا مراجعه‌کننده می‌گردد و همین نارضایتی در روحیات خود کارمند نیز تأثیر می‌گذارد و عامل مهمی در نوع رفتار کارمند در برخوردهای بعدی با ارباب رجوع می‌شود. در «سیاست‌های کلی نظام اداری» ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، ملاحظات و محورهای بسیار اساسی مطرح شده که در صورت اجرای دقیق آن، افزایش عملکرد، بهره‌وری و تحصیل رضایت بیشتر مشتریان نظام اداری را به دنبال دارد. از این رو، علاوه بر عوامل پیش‌گفته‌ی مؤثر در رضایت شغلی کارکنان، توجه به توصیه‌های سیاستی زیر ضروری می‌نماید:

- ۱.۵. مدیران و مسئولین دستگاه‌های اجرایی به منظور افزایش میزان رضایت‌مندی و انگیزه‌ی شغلی کارکنان برای جلوگیری از مفاسد اقتصادی و تخلفات اداری، به موارد ذیل توجه کنند:
 - در نظر گرفتن نیازهای مادی کارکنان از جمله حقوق دریافتی ماهیانه، امکانات و تسهیلات رفاهی.
 - در نظر گرفتن نیازهای غیرمادی کارکنان از جمله مورد تشویق قرار دادن آن‌ها به هنگام موفقیت در کار، ایجاد انگیزه مبنی بر این که شغلی که در سازمان دارند، حائز اهمیت است، به کارگیری تمامی استعدادهای (تجارب و تخصص) آن‌ها در کار و ارزش قائل شدن سازمان برای آن.
 - توجه به نوع روابط و مناسبات شغلی کارکنان با یک‌دیگر در محیط کار و برخورد جدی با روابط و مناسبات شغلی نامناسب کارکنان نسبت به یکدیگر.
 - توجه به محیط فیزیکی کارکنان و در نظر گرفتن اقدامات لازم به منظور بانشاط ساختن محیط کار در حدّ توان و امکانات سازمان.
 - بازنگری و تدوین مجدد سیستم ارتقای شغلی در سازمان‌ها (اکثریت کارکنان سازمان‌ها از سیستم ارتقای شغلی موجود رضایت ندارند).
 - احترام به کارکنان بر اساس لیاقت، شایستگی و کفایت آنان و آفرینندگی در محیط کار با حمایت‌های مادی و معنوی آن‌ها.
 - ایجاد روحیه‌ی همکاری و مشکل‌گشایی در سازمان و باور داشتن آن‌ها توسط مدیران و

کارکنان.

- اهتمام و حمایت در خصوص مدیریت مشارکتی و این که کارکنان از استحکام شغل خود در سازمان اطمینان کامل داشته باشند تا با روحیه‌ی بهتری به کار بپردازند.
- برخورد جدی با آن دسته از کارکنانی که مبادرت به ایجاد روابط به جای ضوابط و زیر پا گذاشتن حقوق افراد در سازمان می‌کنند (این امر مستلزم آن است که مدیران و مسئولین سازمان این اعتماد را در آن‌ها به وجود آورند که کارکنان به راحتی بتوانند خواسته‌های خود را با مدیران در میان بگذارند، و در صورت مشاهده‌ی رابطه‌بازی و حق‌کشی، بتوانند موارد فوق را بازگو نمایند، و مسئولین با آن موارد برخورد مناسب و جدی به عمل آورند. ایجاد صندوق انتقاد و پیشنهاد می‌تواند در این زمینه راهگشا باشد).
- در دستگاه‌های اجرایی، تخصیص پست‌ها به کارکنان بر اساس میزان تحصیلات، تجارب و توانایی کارکنان صورت پذیرد.
- نظارت بر چگونگی پرداخت مزایا و نیز واگذاری امکانات رفاهی به کارکنان و نیز تشویق‌ها و نیز تنبیه‌های سازمانی کارکنان.
- ۲.۵. مدیران و مسئولین دستگاه‌های اجرایی به منظور افزایش بیشتر میزان مشارکت سازمانی کارکنان، ضروری است به موارد زیر توجه کنند:
 - برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان سازمان به منظور آموزش چگونگی مشارکت در فرایند کار (تصمیم‌گیری، اجرا و نظارت).
 - توجه به تعاملات اظهاری کارکنان و ابعاد آن در محیط کار.
- ۳.۵. مدیران و مسئولین دستگاه‌های اجرایی برای افزایش میزان تعامل اظهاری کارکنان سازمان در محیط کار، ضروری است مهارت‌های ارتباط بین فردی را در همه کارکنان خود، ایجاد و تقویت کنند. این مهارت‌ها برای تبادل ثمربخش اطلاعات و افکار میان کارکنان لازم‌الاجراست؛ کاربرد آن‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا به وظایف خود به شکل مؤثرتری عمل کنند. این تقویت‌کننده‌های ارتباط رفتار بین فردی عبارتند از: توصیف کردن، برابری‌نگری، پذیرش نظرات دیگران، مسأله‌محوری، حسن‌نیت و همدلی.
- ۴.۵. مدیران و مسئولین دستگاه‌های اجرایی به منظور کاهش احساس بیگانگی از کار کارکنان سازمان در محیط کار، به موارد زیر توجه کنند:
 - به کارکنان اجازه داده شود تا از ابتکار، مهارت و استقلال عمل فردی خود در چگونگی انجام

کار استفاده کنند؛ البته این امر، خود مستلزم پیاده شدن سبک مدیریتی مشارکتی در سازمان است.

- استقلال شغلی به واسطه‌ی در اختیار گذاشتن فرصت‌های مناسب جهت به کارگیری استعدادها و خلاقیت‌ها در انجام کارهای غیر تکراری و خلاق، می‌تواند از میزان احساس بیگانگی کارکنان از کار، بکاهد.

- به کارکنان اجازه داده شود تا بر فرایند کار خویش، نظارت و کنترل داشته باشند.

بر خورداری از کارکنانی متعهد و وفادار و دارای رضایت شغلی، مهم‌ترین عامل موفقیت در هر سازمان است. اولویت اصلی هر سازمان، باید جلب و حفظ کارکنان متعهد و احساس رضایت شغلی آنان باشد. ناکامی در تحقق این امر، به معنای از دست دادن کارایی، عدم رشد و از دست دادن کسب و کار است. به طور کلی، ایجاد رضایت شغلی و به تبع آن کاهش فساد اداری، بستگی به عوامل متعدد فرهنگی و اعتقادی، اقتصادی و سیاسی، اداری و سازمانی، و شخصیتی و انسانی دارد که در کنار هم، موجب حصول نتیجه‌ی مطلوب می‌شوند و چه بسا نبود یک عامل، فرد را در زمره‌ی اشخاص ناراضی از شغل خویش قرار می‌دهد.

کتاب‌نامه و منابع

- احدی نیا، ناصرالدین ۱۳۸۴. راهکارهای افزایش بهره‌وری، مجله‌ی تدبیر، شماره‌ی ۱۵۷.
- از کمپ، استوارت ۱۳۷۰. روان‌شناسی اجتماعی کاربردی، ترجمه‌ی فرهاد ماهر، مشهد، انتشارات آستان قدس رضوی.
- پورمحمدی، مصطفی ۱۳۸۹. سخنرانی در سمینار علمی بررسی رضایت‌مندی شغلی کارکنان و تأثیر آن بر کارآمدی و جلوگیری از مفساد اقتصادی و تخلفات اداری در دستگاه‌های اجرایی، سازمان بازرسی کل کشور.
- پیمان، سیدحسین ۱۳۷۴. بهره‌وری و مصداق‌ها، نشریه‌ی زمینه.
- توسلی، غلامعباس ۱۳۷۵. جامعه‌شناسی کار و شغل، تهران، انتشارات سمت.
- خلیل‌زاده، نورالله ۱۳۷۵. بررسی عوامل مؤثر در رضایت و عدم رضایت شغلی دانشجو معلمان دانشگاه پیام نور ارومیه، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- دادنیا، اکرم ۱۳۸۷. تأثیر رضایت شغلی در موفقیت سازمانی، روزنامه جمهوری اسلامی، ۲۱ فروردین.

- زارع، مریم ۱۳۷۹. اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی کار در شرکت توزیع نیروی برق، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان.
- ساعتچی، محمود ۱۳۸۲. روانشناسی بهره‌وری (ابعاد کاربردی، روانشناسی کار و روانشناسی صنعتی و سازمانی)، مؤسسه‌ی نشر ویرایش.
- سرداری، احمد ۱۳۸۰. رویکردی به ساختارهای اداری کشورهای در حال توسعه؛ بررسی آسیب‌شناسی اداری، دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی، سازمان بازرسی کل کشور.
- سفیری، خدیجه ۱۳۷۷. جامعه‌شناسی اشتغال زنان، تبیان.
- شرتز، بروس ۱۳۶۶. بررسی و برنامه‌ریزی زندگی تحصیلی-شغلی، ترجمه‌ی طیبه زندی‌پور، فردوس.
- شفیق‌آبادی، عبدالله ۱۳۷۰. راهنمایی تحصیلی و شغلی، مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه پیام‌نور.
- شفیق‌آبادی، عبدالله ۱۳۷۶. راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه‌ای، انتشارات رشد.
- طاهری، شهرام ۱۳۸۷. بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها، نشر هستان.
- کاظمی، سید عباس ۱۳۸۹. بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان، انتشارات سمت.
- کورمن، آبراهام ۱۳۷۰. روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه‌ی حسین شکرکن، تهران، سروش.
- کیانی‌منش، کامران ۱۳۸۶. تأملی بر موضوع فساد اداری، انجمن علوم مدیریت ایران.
- میردردی‌کوندی، رحیم ۱۳۷۹. شغل، رضایت شغلی و روش‌های ارزیابی آن، مجله‌ی علوم انسانی معرفت، شماره‌ی ۳۸.
- Bontis, N. & Fitzenz, J2002. «Human Capital Management», (<http://www.accountingforpeople.gov.uk>).
- Drummond, Ian & Stone, Ian. (2007), Exploring the potential of high performance work systems in SMEs, Employee Relations, Vol. 29, No. 2
- Grimsrud, Bjorne & Gunnes, Stein2003. «Productivity Puzzles – should employee participation be an issue?», (<http://www.fafu.no/nyhet>).
- Heeter, mark2003. «Knowledge Worker Productivity», (<http://www.alumniosu.org>).

- Hellriegel. Don & Woodman. W. Richard 1996. «Organizational Behaviors» South - Western College Publishing An International Thomson Publishing Company.
- Leap. L. Terry & Crion. D. Michael 1989. «Personal /Human Resource Management» ، New York، Macmillan Publishing Company.
- Mumford، Enid 1993.»Job satisfaction: a method of analysis»، Personnel Review، Vol. 1 Iss: 3
- Resek، Robert 2004. «Productivity Benefits of Higher Education»، (<http://www.igpa.uiuc.edu/my>).
- Saari، Lise M. and Timothy A. Judge 2004. Employee attitude & job satisfaction human resource management، winter، Vol. 43، No. 4.
- Taylor، Bruce 2005. «Organizational culture is important in software productivity»،(<http://www.workinginunison.com>).
- UNDP، Governance & sustainable development، New York، 1997.