

تأثیر غنی سازی شغل بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت هتلداری

(مورد مطالعه: هتل های چهار و پنج ستاره شهر تهران)

جعفر بهاری - دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

jafarbahari797@yahoo.com

شهلا بهاری - گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

sh_bahary2008@yahoo.com

سمیرا محمدی - دانشجوی دکتری مدیریت گردشگری، دانشگاه علم و فرهنگ، تهران، ایران

samar.mohammadi@yahoo.com

چاپ: ۱۴۰۴/۱۰/۱۱

پذیرش: ۱۴۰۴/۶/۲۳

دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۲

چکیده

استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله ای حائز اهمیت همواره مورد توجه دولت ها بوده است، به عبارت دیگر می توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه ی اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است. پس یکی از راه های انجام دادن این امر می تواند غنی سازی شغل برای کارکنان باشد. تحقیق حاضر با هدف تأثیر غنی سازی شغل بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت هتلداری در هتل های چهار و پنج ستاره شهر تهران در تابستان ۱۳۹۶ صورت پذیرفته است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان هتل های چهار و پنج ستاره شهر تهران در نظر گرفته شده است. داده های مورد نیاز برای این تحقیق با روش نمونه گیری تصادفی ساده از کارکنان هتل های چهار و پنج ستاره شهر تهران و با ابزار پرسشنامه جمع آوری شده است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و بر اساس روش گردآوری داده ها توصیفی و از نوع پیمایشی است. همچنین از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart pls به منظور تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که غنی سازی شغل و هریک از ابعاد آن (تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال و بازخورد شغل) بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. و همچنین نشان داده شد که بازخورد شغل دارای بزرگترین مقدار ضریب مسیر است و تأثیر آن نسبت به سایر متغیرها بر رضایت شغلی بیشتر است.

واژگان کلیدی: غنی سازی شغل، رضایت شغلی، صنعت هتلداری، اسمارت پی ال اس، تهران.

مقدمه

بدون شک توسعه یک کشور مستلزم وجود سازمان های کارآمد است و کارایی یک سازمان، نیازمند نیروی انسانی کارآمد می باشد. هر چند عواملی چون ابزار، تجهیزات، مواد و ... عوامل تعیین کننده کارایی یک سازمان هستند اما این عوامل بدون وجود نیروی انسانی کارآمد نمی توانند نقش موثری در بهره وری سازمان داشته باشند (دهقان و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۶). نیروی انسانی متعهد و پایبند به سازمان و اهدافش حیاتی ترین عنصر راهبردی سازمان است (بهمنی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۲) و به همین دلیل، مدیران سازمان ها باید توجه ویژه ای به سرمایه های انسانی خود داشته باشند (همان، ۱۶۲). یکی از متغیرهای اصلی حوزه رفتار سازمانی که در پیشرفت کار یک سازمان و بهره وری سازمان نیز نقش ایفا می کند، رضایت شغلی کارکنان می باشد (دهقان و همکاران، ۱۳۸۹: ۳۶). کارکنان شرکت به عنوان سرمایه های انسانی تحت تاثیر رضایت شغلی قرار دارند و در واقع، رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت سازمان ها و شرکت ها محسوب می شود و از جمله عواملی است که سبب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می گردد (کلدی و عسگری، ۱۳۸۲: ۱۰۵). بررسی ها نشان داده اند که با افزایش میزان رضایت شغلی، خلاقیت و مولد بودن فرد افزایش می یابد، انگیزه های کاری بیشتر و غیبت از کار کمتر (داناهاو^۱ و هی وود^۲، ۲۰۰۴)، تعهد سازمانی بیشتر (یو^۳، ۲۰۰۵) و سودآوری کسب و کار افزایش می یابد (چارلز^۴ و همکاران، ۲۰۰۴). بنابراین، میزان رضایت شغلی کارکنان یکی از مهمترین شاخص های راهبردی در حوزه منابع انسانی است که سازمان های بسیاری از این شاخص جهت سنجش اثربخشی فعالیت های خود در حوزه منابع انسانی استفاده می کنند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶: ۳۶۵). استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله ای حائز اهمیت همواره مورد توجه دولت ها بوده است، به عبارت دیگر می توان گفت که انسان هم هدف توسعه و هم عامل آن محسوب می شود و تحقق اهداف توسعه تا حد قابل توجهی به نحوه ی اداره و مدیریت این ثروت و منبع حیاتی بستگی یافته است. پس یکی از راه های انجام دادن این امر می تواند غنی سازی شغل برای کارکنان باشد. منافع اصلی غنی سازی شغل برای فرد کارکنان در افزایش رضایت شغلی ناشی از افزایش پاداش های درونی شغل است، سازمان ها از کاهش هزینه های بالای ناشی از غیبت، تاخیر و عدم توجه به کیفیت و سایر جنبه های ضعف روحیه، سود می برند. غنی سازی شغل می تواند موجب افزایش برنامه ریزی و کنترل و مشارکت تعدادی از کارمندان در کار خود گردد. از طریق غنی سازی شغلی، استقلال، مسئولیت و خود کنترلی بیشتر امکان

پذیر خواهد شد این روش به احساس رضایت، انگیزش بیشتر و افزایش بهروری منجر می شود. تقویت شغلی باعث می شود که فرد در فرایند برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی کار نقش بیشتری را ایفا نماید. از آزادی عمل، استقلال و اقتدار بیشتری برخوردار باشد و در نتیجه مسئولیت های فردی افزایش یابد و از فعالیت های خود بازخورد دریافت داشته و اشتباهات خود را اصلاح نماید و عملکرد خود را بهبود دهد. از طرف دیگر نتایج حاصل از پیدایش این حالت های روحی در کارکنان، انگیزش بیشتر، افزایش کیفیت کار، رضایت بیشتر و غیبت کمتر است. غنی سازی شغل می تواند به عنوان یک مداخله سازمانی طراحی شده برای باز سازی شغل ها با هدف چالشی تر کردن، انگیزاننده تر کردن و رضایت بخش کردن شغل افراد باشد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۳). بر این اساس، مساله اصلی این تحقیق تأثیر غنی سازی شغل بر رضایت شغلی کارکنان در بخش خدماتی هتلداری است. با توجه به آنچه که گفته شد تحقیق حاضر در پی پاسخ به این سوال است که تأثیر غنی سازی شغل بر رضایت شغلی کارکنان در هتل های چهار و پنج ستاره شهر تهران چگونه است؟

ادبیات نظری تحقیق

رضایت شغلی

رضایت شغلی، یکی از متداول ترین متغیرهای مورد مطالعه طی چند دهه اخیر در حوزه سازمانی بوده است و مانند اکثر متغیرهای علوم اجتماعی ارائه یک تعریف مورد توافق از آن دشوار می باشد. رضایت شغلی، میزان کلی تأثیر یا احساسات مثبتی است که افراد در مورد کارهایشان کسب می کنند (قلی پورسلیمانی و آزاده دل، ۱۳۸۰: ۶۸). رضایت شغلی، حالت عاطفی مثبت است که از احساس لذت یک کارمند از شغل خود نشأت می گیرد و ادراکات و محرک های اطراف یک کارمند از عوامل مهم در ایجاد این رضایت است (عادل و لگزیان، ۱۳۸۷: ۹۰). رضایت شغلی، ترکیبی از موارد روان شناختی، فیزیولوژیکی و محیطی است که باعث می شود شخص اظهار نماید که "من از شغل خود رضایت دارم" (نیک پور و سلاجقه، ۱۳۹۱: ۳۵). پنج عامل عمده که به عنوان ابعاد رضایت شغلی مطرح هستند، عبارتند از: ۱- پرداخت: میزان حقوق دریافتی و انصاف و برابری در پرداخت. ۲- فرصت های ارتقا و پیشرفت: قابلیت دسترسی به فرصت ها برای پیشرفت. ۳- سرپرست: توانایی های سرپرست برای نشان دادن علاقه و توجه به کارکنان. ۴- شغل (ماهیت کار): حدی که وظایف شغلی، فرصت را برای آموزش و پذیرش مسئولیت فراهم می آورد. ۵- همکاران: حدی که همکاران، دوستانه، شایسته و حمایتی هستند (مقیم، ۱۳۸۵: ۳۹۱).

غنی سازی شغل

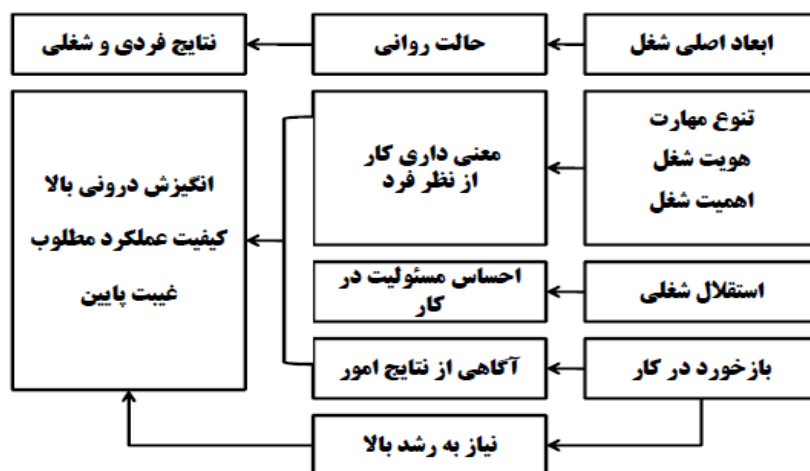
غنی سازی شغل مفهومی است که این روزها در بسیاری از سازمان ها، شرکت ها و موسسات مطرح است. در سال های ۱۹۵۰ نگرش جدید و پیچیده ای به نام غنی سازی شغل در زمینه طراحی شغل مطرح شد. این عبارت از سوی فردریک هرزبرگ ساخته شد که بر پایه ای پژوهش وی در عامل های برانگیزاننده و نگهداری استوار است. غنی سازی شغل یعنی آنکه برانگیزاننده های بیشتری به کار افزوده شود تا آن را سود بخش تر سازد. اگر چه این عبارت هم اکنون هر کوششی را که برای در خور انسان کردن کار به عمل می آید، در بر می گیرد. غنی سازی شغل شامل مجموعه ای از اقدامات کاری متفاوت است که بر میزان دلبستگی عاطفی و هیجانی افراد به سازمان موثر است. غنی سازی شغل اساساً از مدل ویژگی های شغلی توسط (هاکمن و اولدهام) استخراج شده است که بر اساس این مدل، مشاغل غنی شده در قالب ویژگی هایی نظیر تنوع، ماهیت، اهمیت، خود مختاری و بازخورد، کارکنان را برمی انگیزد تا هرچه بیشتر کار را فراگیرند و خلاق باشند. به دنبال آن هر چه سطح انگیزش شغلی افراد از طریق غنی سازی شغل بالاتر می رود، سطح دقت و نوآوری کارآمد آنها بالا خواهد رفت. حال این پرسش مطرح است که چگونه می توان مشاغل را غنی یا تقویت کرد؟ صاحب نظران معتقد اند که با استفاده از نظریه ویژگی های شغلی می توان مشاغل را به گونه ای تقویت کرد که انگیزه کارکنان افزایش یابد. مدل ویژگی های شغلی به طور مستقیم نگرش کارکنان نسبت به شغلشان و رفتار کاری آنها را تحت تاثیر قرار می دهد و باعث رضایت بیشتر آنها در کار می شود (محمودی و همکاران، ۱۳۹۳).

ابعاد غنی سازی شغل

یکی از جامع ترین مدل های که می توان از آن برای غنی سازی شغل استفاده کرد، مدل هاکمن و اولدهام می باشد مدل هاکمن و اولدهام یک سیستم مشتمل بر پنج بعد اصلی شغل می باشد که برای توضیح شغل ها از لحاظ ویژگی ها استفاده می شود و مفاهیمی را در مورد رفتار کارکنان به همراه دارد ابعاد اصلی این مدل عبارتند از

- **تنوع مهارت^۱:** تنوع مهارت به گسترش نیازهای شغلی کارمند که از استعدادها یا مهارتهای متعدد به منظور انجام موفق شغل استفاده می کنند اشاره دارد (جزنی، ۱۳۸۸). یا تعداد و گوناگونی مهارت ها که برای انجام کار لازم است هنگامی که وظیفه ای نیازمند فعالیت های تلاش برانگیز یا مهارت ها و استعدادهای مختلف باشد، آن وظیفه از سوی هر فردی که آن را انجام می دهد معنی دار تلقی می شود.
- **هویت شغل یا مشخص بودن کار^۲:** هویت شغل یعنی اینکه کارکنان بتوانند کار مشخصی را انجام دهند. با مواد خام یا اطلاعات شروع کنند و یا محصولی که برای استفاده توسط یک مشتری یا فرد دیگر و یا گروهی از افراد در شرکت آماده شده است. کار را خاتمه دهند (جزنی، ۱۳۸۸).

- **اهمیت شغل یا اهمیت وظیفه ای شغل**^۱: اهمیت شغل به تماس (برخوردی) که کار یک نفر با دیگر افراد دارد، اشاره دارد. وقتی شغل یک نفر دارای اهمیت است که آنچه را که او انجام می دهد، عملکرد موفقیت آمیزتری را نسبت به دیگر شغلها در شرکت به همراه داشته باشد (جزنی، ۱۳۸۸). و یا میزانی که شغل فرد روی زندگی و شغل سایر افراد تاثیر می گذارد (Hack man JR et al, 1975).
- **استقلال و آزادی عمل**^۲: شغلی دارای استقلال بالا می باشد که دارای آزادی در تصمیم گیری، استقلال از سرپرست، روشهای فهرست بندی وظایف شغلی و نحوه اجرای شغل می باشد (جزنی، ۱۳۸۸).
- **بازخورد از شغل**^۳: بازخورد به توانایی یک کارمند در گفتگو از اجرای شغلش به رسم معمول و یا اینکه، آیا شغل (وظیفه) بطور موثر انجام شده است یا خیر اشاره دارد (جزنی، ۱۳۸۸). یا به میزان اطلاعاتی که افراد شاغل نسبت به اثر بخشی و عملکرد کار خود دریافت می کنند و آگاه می شوند که تا چه اندازه کوشش های آنها در کسب نتایج موثر است (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۵۱۰). و یا مقدار فعالیت های کاری که برای بدست آوردن نتایج کار فرد از طریق اطلاعات مستقیم و روشن درباره اثر بخشی اش لازم است (Hack man JR et al, 1975). این مدل بیان می کند که ویژگی های شغلی با انگیزش و رضایت شغلی ارتباط دارد. سه بعد اول معنی دار بودن کار می شود. بعد چهارم مربوط به مسئول بودن در قبال نتایج کار بوده است و بعد آخر در باره آگاهی از نتایج کار است (Hack man JR et al, 1975). به علاوه حاصلضرب میانگین سه بعد اول در بعدهای چهارم و پنجم عددی را بدست می دهد که آن را نمره توان بلقوه انگیزشی (Motivating Potential Score) گویند. این مدل با تعیین توان کل هر شغل در ایجاد انگیزه مورد استفاده قرار می گیرد و بیان می کند هر چه نمره MPS شغل افراد از نظر این پنج بعد در سطح بالاتری قرار گیرد رضایت و انگیزش شغلی افزایش می یابد (Hack man JR et al, 1975). به علاوه فرمول MPS در زیر آورده شده است (سید جوادین، ۱۳۸۶: ۵۱۰). همچنین شکل ۱ چگونگی تحریک حالات روانی توسط توسط ابعاد اصلی شغلی را نشان می دهد. انتظار می رود که تنوع، هویت و اهمیت شغلی بر معنی دار بودن شغل، استقلال شغلی بر قبول مسئولیت نتایج کار و بازخورد بر آگاهی از نتایج واقعی فعالیت ها اثر بگذارد.



شکل شماره ۱. رابینز، ۱۳۹۱: ۲۹۶

باید گفت مدل JCM^1 به مدیران کمک می کند که بدانند آیا شغل خاصی نیاز به غنی سازی شدن دارد یا نه؟ این موضوع ۳۰ سال است که مطرح شده است ولی امروزه بیش از هر زمانی نیاز به آن احساس می شود. چرا که کارکنان امروزی می خواهند کاری با معنا انجام دهند (Sweeney & Mcfarlin, 2002). بر اساس شواهد ذکر شده می توان با اطمینان گفت که ۱- افراد مشغول در مشاغلی که دارای میزان بالای ۵ شاخصه هستند، عموماً با انگیزه ترند و بهروری بیشتری دارند. ۲- شاخص های شغل بر حالات روانی یعنی رفتار یا متغیر های خروجی کاری اثر می گذارند نه بر خود اشخاص (رابینز، ۱۳۸۴: ۵۴۸).

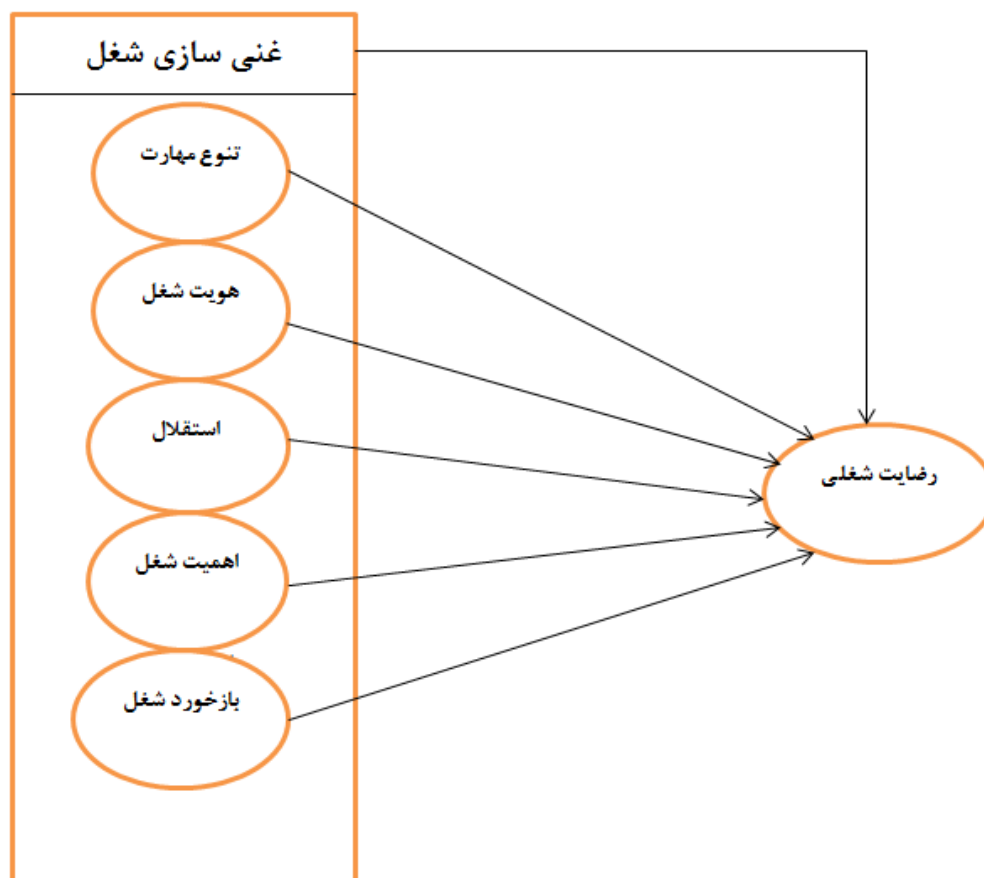
پیشینه تحقیق

مبینی در سال ۱۴۰۱ تحقیقی را با عنوان تاثیر غنی سازی شغل و توانمندسازی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزه کاری و رضایت شغلی در بین کارکنان بندر امیرآباد بهشهر انجام داد. نتایج پژوهش نشان داد که بین مولفه های غنی سازی شغل با رضایت و انگیزه شغلی و توانمندسازی شغلی کارکنان بندر امیرآباد همبستگی مثبت و مستقیم وجود دارد. شیرازی در سال ۱۴۰۱ تحقیقی را با عنوان بررسی تاثیر غنی سازی شغل و توانمندسازی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی انگیزه کاری و رضایت شغلی انجام داد. نتایج حاصل از تحقیق نشان می دهد که غنی سازی شغل، انگیزه کاری و رضایت شغلی تاثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. اما بین توانمندسازی و تعهد کاری ارتباطی وجود ندارد. انگیزه کاری تاثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد. غنی سازی شغل، توانمندسازی تاثیر مثبت و معناداری بر انگیزه کاری دارد. غنی سازی شغل و توانمندسازی تاثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد. انگیزه کاری و رضایت شغلی نقش میانجی را در ارتباط غنی سازی شغل و تعهد سازمانی ندارد. انگیزه کاری نقش میانجی را در ارتباط توانمندسازی و تعهد سازمانی دارد. اما رضایت شغلی نقش میانجی را در ارتباط توانمندسازی و تعهد سازمانی ندارد. رسولی در سال ۱۴۰۰ تحقیقی را با عنوان تاثیر توانمندسازی و غنی سازی شغلی بر تعهد سازمانی

¹ Job Characteristic Model

با نقش میانجی متغیرهای انگیزش و رضایت شغلی (شرکت گازاستان یزد) انجام داد. نتایج بدست آمده از طرفی، بیانگر وجود تاثیر معنادار: «توانمندسازی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزش، توانمندسازی بر تعهد با نقش میانجی رضایت شغلی، غنی سازی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزش، غنی سازی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی رضایت شغلی، توانمندسازی بر تعهد سازمانی، غنی سازی بر انگیزه کارکنان و غنی سازی بر رضایت کارکنان» بوده و از طرف دیگر حاکی از عدم تاثیر معنادار: «غنی سازی بر تعهد سازمانی، توانمندسازی بر انگیزه کارکنان، غنی سازی بر انگیزه کارکنان و توانمندسازی بر رضایت کارکنان» می باشد. در ابتدا در سال ۱۹۷۱ ریچارد هاکمن و ادوارد لاولر در مطالعه ای که در یک شرکت تلفن انجام دادند به این نتیجه رسیدند که هر چه کارکنان ویژگی های مانند تنوع مهارت، استقلال، ماهیت وظیفه و بازخورد، سرو کار داشتن با دیگران را بیشتر در شغل احساس کنند رضایت خاطر آنها بیشتر و عملکرد و حضور آنان در محل کار بهتر و زیادتر است (ایرجی راد، ۱۳۷۸). این مطالعه زمینه را برای مطالعه اصلی، هاکمن و اولدهام در سال ۱۹۷۵ فراهم ساخت طی این پژوهشی دریافتند که هر چه کارکنان از نظر ویژگی های شغلی (تنوع مهارت، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، استقلال و بازخورد) سطح بالایی داشته باشند رضایت شغلی آنها و عملکردشان افزایش و جابه جایی و غیبت از محیط کار کاهش می یابد. در ادامه مطالعاتی که در باره غنی سازی شغل انجام گرفته است به طور مختصر عنوان می شود. در مطالعه که در سال ۲۰۰۴ برای بررسی نقش ویژگی های شغل روی رضایت و تعهد سازمانی خدمات شهری در آمریکا انجام شد از نظر آماری رابطه معنا داری بین ۴ ویژگی شغلی استرسی شغلی، آزادی عمل در کار، تنوع شغلی و نظارت با رضایت شغلی گردید. (Allen, 2004). در مطالعه ای در سال ۲۰۰۶ تحت عنوان "بررسی طراحی شغلی در مراکز ارائه دهنده ای مراقبت های طولانی مدت و تاثیرش روی رضایت شغلی پرستاران" در آمریکا انجام شد. از نظر آماری ارتباط معنا داری به صورت خطی میان طراحی شغل و رضایت پرستاران مشاهده شد (Tyler and Parker, 2006). در مطالعه دیگری که در سال ۱۹۸۶، ارتباط معنا داری میان ویژگی های شغلی و رضایت شغلی ۱۷۰۲ مدیر ارشد و میانی مشاهده شد که این رابطه با شدت نیاز رشد روانی مدیران تعدیل می شد و این رابطه در مدیرانی با شدت نیاز رشد روانی پایین کاهش می یافت و ابعاد شغلی به نسبت عوامل محیطی بیشترین تاثیر را روی رضایت شغلی داشتند (Bottger and Chew, 1986). همچنین در سال ۱۳۸۷ در مورد ارتباط بین مدل ویژگی های شغلی و رضایت شغلی در بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران انجام شد وجود ارتباط معنا داری را بین ویژگی های شغلی و رضایت شغلی را نشان داد (فرجی و همکاران، ۱۳۸۷). در مقاله ای در سال ۱۳۸۷ توسط فرجی و همکاران با عنوان "نقش و تاثیر مدل ویژگی های روی رضایت کارکنان" انجام گرفت نشان داد که ارتباط معنا داری میان توان بالقوه انگیزشی (MPS) و اجزای آن به جزء بازخورد با رضایت شغلی مشاهده شد و ماهیت شغلی بیشترین اثر را روی رضایت شغلی داشت. در سال ۱۳۹۲ در مطالعه ای توسط احمد زاده قصاب و همکاران با عنوان "تعیین توان بالقوه انگیزشی مشاغل با استفاده از مدل ویژگی های شغلی و رابطه آن با رضایت شغلی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران" انجام گرفت. نتایج نشان داد که مشاغل جامعه مورد نظر از تنوع مهارت، ماهیت شغلی، اهمیت شغلی

و توان بلقوه انگزشی برخوردار است و از ابعاد استقلال شغلی و بازخورد برخوردار نمی باشد همچنین بین توان بلقوه و انگیزش و ابعاد آن با رضایت شغلی ارتباط معنا داری وجود دارد. در سال ۱۳۸۹ در مقاله ای که توسط دهقان و همکاران در شرکت برق شمال شرق تهران با عنوان "تبیین ارتباط ابعاد غنی سازی شغل و رضایت شغلی کارکنان" انجام گرفت نشان داد که بین ابعاد غنی سازی شغل (به جز مهارت کاری) با رضایت کارکنان همبستگی قوی و مستقیمی وجود دارد همچنین سهم متغیرها و ابعاد غنی سازی شغل در در پیش بینی و تغییرات رضایت شغلی حدود ۶۰ درصد بود. مدل مفهومی تحقیق حاضر حاصل بررسی و ترکیب ادبیات می باشد که بر اساس نظریه نگرشی هاکنم و اولدهام (۱۹۷۵) صورت پذیرفته است. مدل هاکنم و اولدهام این موضوع را مطرح می کند که هر چه کارکنان از نظر ویژگی های شغلی (تنوع مهارت، هویت شغلی، اهمیت وظیفه، استقلال و بازخورد) سطح بالایی داشته باشند رضایت شغلی آنها و عملکردشان افزایش و جابه جایی و غیبت از محیط کار کاهش می یابد. در این بخش مدلی مفهومی جهت تأثیر غنی سازی شغل بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت هتل داری، با مطالعه روابط سازه های مطرح شده، پیشینه تحقیق و ادبیات موضوع ارائه می گردد. چهارچوب مفهومی تحقیق در شکل ۲ ارائه شده است. این چهارچوب شامل متغیرهای تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال و بازخورد شغل به عنوان متغیر مستقل و رضایت شغلی به عنوان متغیر وابسته می باشد.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق حاضر عبارت است از غنی سازی شغل تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد. علاوه بر این، در تحقیق حاضر فرضیه های فرعی نیز مطرح می باشند که عبارتند از: تنوع مهارت تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد؛ هویت شغل تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد؛ اهمیت شغل تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد؛ استقلال تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد؛ بازخورد شغل تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد.

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر، از حیث هدف، پژوهشی کاربردی است و از حیث روش انجام آن، در زمره پژوهش های پیمایشی-همبستگی قرار می گیرد. چرا که در انجام پژوهش حاضر، پژوهشگر از روش آمار استنباطی و مدل سازی معادلات ساختاری برای بررسی تأثیرگذاری متغیرها و روابط بین آنها استفاده کرده است. قلمرو مکانی این تحقیق در هتل های چهار و پنج ستاره شهر تهران بوده است. قلمرو زمانی تحقیق تابستان ۱۳۹۶ می باشد. در این پژوهش برای انتخاب افراد مورد نظر از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است، بدین ترتیب که افراد مورد مطالعه با استفاده از جدول اعداد تصادفی انتخاب و پرسشنامه های پژوهش در اختیار آنان قرار داده شد و از آنان خواسته شد که پرسشنامه مذکور را به دقت مطالعه کرده و به پرسش های آنان پاسخ دهند. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان هتل های چهار و پنج ستاره شهر تهران در نظر گرفته شده است. با توجه به محدود بودن جامعه آماری تحقیق، از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده گردید. تعداد هتل های چهار و پنج ستاره شهر تهران ۱۴ هتل است که در مجموع تعداد کارکنان آن ۹۰۰ نفر است. در تحقیق حاضر براساس فرمول کوکران حجم نمونه ۲۷۰ نفر محاسبه شد.

روش محاسبه حجم نمونه برای کارکنان

$$n = \frac{(900) \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(900 - 1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 270$$

استان تهران از گردشگر پذیرترین مقصدها و قطب گردشگری در کشور به شمار می آید که سالانه حجم زیادی از گردشگران و میهمانان به این مقصد مسافرت می کنند. در جدول شماره ۱ فهرست هتل های چهار و پنج ستاره شهر تهران آورده شده است.

جدول شماره ۱. فهرست هتل های چهار و پنج ستاره شهر تهران منبع: محمودزاده و صداقت، ۱۳۹۲

ردیف	نام هتل	ستاره	ردیف	نام هتل	ستاره
۱	هتل المپیک	۴ ستاره	۸	هتل پارسیان کوثر	۴ ستاره
۲	هتل پارسیان انقلاب	۴ ستاره	۹	هتل پارسیان اوین	۴ ستاره
۳	هتل بزرگ تهران	۴ ستاره	۱۰	هتل پارسیان آزادی	۵ ستاره
۴	هتل بزرگ فردوسی	۴ ستاره	۱۱	هتل پارسیان استقلال	۵ ستاره
۵	هتل رامتین	۴ ستاره	۱۲	هتل لاله	۵ ستاره

۶	هتل سیمرخ	۴ ستاره	۱۳	هتل هما	۵ ستاره
۷	هتل تاج محل	۴ ستاره	۱۴	هتل اسپیناس	۵ ستاره

در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و برازش مدل مفهومی، مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ به کار گرفته شده است. و همچنین از نرم‌افزار Smart PLS 2 استفاده شده است. پرسشنامه تحقیق حاضر بر اساس تلفیقی از پرسشنامه های صیادی و همکاران (۱۳۹۴) متغیر رضایت شغلی (۱۵ سوال)، ابعاد غنی سازی شغل (متغیرهای تنوع مهارت (۳ سوال)، هویت شغل (۳ سوال)، اهمیت شغل (۳ سوال)، استقلال شغل (۳ سوال) و بازخورد شغل (۳ سوال) (با استفاده از پرسشنامه شناخت شغل جان واگنر^۲ (۱۹۸۰) و در قالب مقیاس ۵ رتبه ای لیکرت تدوین شده است. به منظور سنجش روایی پرسشنامه، دو نوع روایی منطقی و روایی سازه در نظر گرفته شده و در این راستا، روایی محتوا، اعتبار ظاهری و اعتبار عاملی (تحلیل عاملی) بررسی شدند، آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه با کمک تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس انجام گرفته است. همه بارهای عاملی متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰.۵ بوده که نشان دهنده روایی بالا پرسشنامه می باشد. همچنین اعتبار محتوا پرسشنامه با اتکا به نظر متخصصان و اساتید محترم تأیید و اصلاحات لازم اعمال بعمل آمده است. همچنین به منظور سنجش پایایی ابزار تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. این کمیت بین صفر و یک تغییر می کند، ضریب پایایی صفر، معرف عدم پایایی و ضریب پایایی یک، معرف پایایی کامل است. مقادیر بالای ۰.۷ برای آلفای کرونباخ مطلوب است (سکاران، ۱۳۸۸). در تحقیق حاضر ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه برابر ۰.۸۵۸ بوده، که حاکی از پایایی خوب ابزار اندازه گیری است. نتایج حاصل از بررسی پایایی ابزار سنجش به تفکیک در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. تعداد سوالات هر بخش از پرسشنامه و ضریب الفای کرونباخ هر بخش

متغیر	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ
تنوع مهارت	۳	۰.۸۱۴
هویت شغل	۳	۰.۸۳۹
اهمیت شغل	۳	۰.۸۲۵
استقلال شغل	۳	۰.۸۱۸
بازخورد شغل	۳	۰.۹۴۴
رضایت شغلی	۱۵	۰.۹۱۱
مجموع متغیرها	۳۰	۰.۸۵۸

^۱ Structural Equation Model (SEM)
^۲ John Wagner

یافته های تحقیق

براساس نتایج تحقیق ۵۵ درصد افراد نمونه مرد و ۴۵ درصد زن بوده اند. در زمینه ی توزیع سنی نیز ۳۰ درصد در رده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۹ درصد در رده سنی ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۹ درصد در رده سنی ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۲ درصد در رده سنی ۵۰ سال به بالا بوده اند. همچنین در زمینه ی میزان تحصیلات ۲۲ درصد دیپلم، ۲۶ درصد فوق دیپلم، ۴۶ درصد کارشناسی و در نهایت ۶ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده اند.

بررسی شاخص های برازش مدل

یافتن یک مدل نظری به لحاظ آماری معنادار و همچنین دارای معنا و مفهوم نظری و کاربردی باشد هدف اولیه از بکارگیری مدل سازی معادله ساختاری است. معیار کلی برای روش حداقل مربعات جزئی در نظر گرفته شد جی-ا^۱-اف (Gof) نام دارد. شاخص های این معیار کرانی از صفر تا یک را در بر دارند و به چهار شاخص مطلق، نسبی، مدل درونی و مدل بیرونی تقسیم می شوند. مدل درونی در واقع همان روابط بین متغیرهای مکنون یا همان ضرایب مسیر می باشد و مدل بیرونی در واقع برآورد بارهای عاملی و تحلیل عاملی است (فورنل و چا^۱، ۱۹۹۴). شاخص های نیکویی برازش نسبی و مطلق هر دو شاخص های توصیفی هستند. چنانچه این شاخص ها بزرگتر یا مساوی با ۰.۵ باشند، مناسب مدل می باشند. همانطور که مشاهده می شود، از نتایج حاصل از برازندگی مدل نتیجه می گیریم که شاخص نیکویی برازش نسبی برای این مدل مناسبتر از مطلق است.

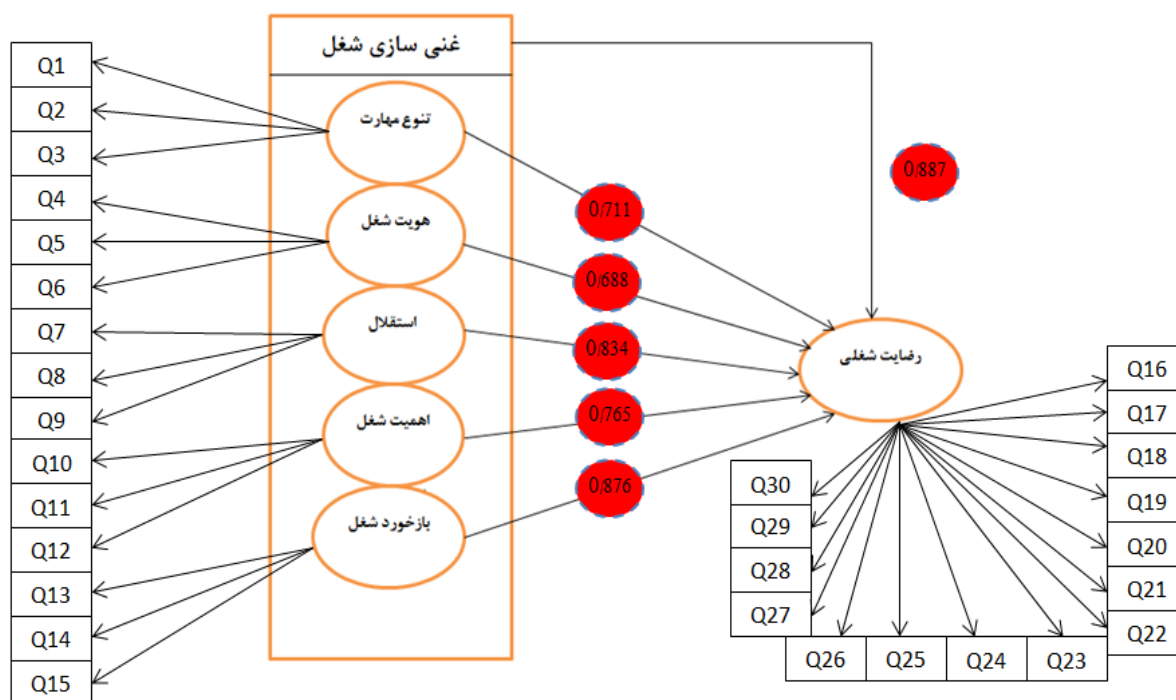
جدول ۳. شاخص های برازندگی مدل

مقدار	شاخص های برازندگی مدل
۰.۵۸۴	مطلق
۰.۷۸۹	نسبی
۰.۹۷۸	مدل بیرونی
۰.۷۷۸	مدل درونی

تحلیل مسیر

در تحلیل مسیر روابط بین متغیرها در یک جهت جریان می یابند و به عنوان مسیرهای متمایز در نظر گرفته می شوند مفاهیم تحلیل مسیر در بهترین صورت از طریق ویژگی عمده آن، یعنی نمودار مسیر که پیوندهای علی احتمالی بین

متغیرها را آشکار می سازد، تبیین می شوند. برای بررسی فرضیه های تحقیق لازم است که مدل کلی زیر برآزش شود:



شکل ۲. تحلیل مسیر مدل

بررسی فرضیه های تحقیق

به منظور بررسی تمامی فرضیه های این پژوهش، ابتدا ضریب مسیر محاسبه، سپس معناداری این ضریب مسیر با آماره آزمون بررسی می شود. چنانچه سطح معناداری محاسبه شده از سطح معناداری آزمون ($\alpha = 0.05$) کوچک تر باشد، فرضیه مربوط تأیید می شود و در صورتی که مقدار آن از $\alpha = 0.05$ بیشتر باشد فرضیه مرتبط با آن رد می شود.

جدول ۴. مسیرهای مستقیم متغیرهای فرضیات اصلی

مسیر مستقیم	ضریب مسیر	آماره آزمون	معناداری	نتیجه
غنی سازی شغل → رضایت شغلی	۰/۸۸۷	۹/۹۸۶	۰/۰۰۰	تایید
تنوع مهارت → رضایت شغلی	۰/۷۱۱	۸/۲۲۴	۰/۰۰۰	تایید
هویت شغل → رضایت شغلی	۰/۶۸۸	۷/۹۹۴	۰/۰۰۰	تایید
استقلال → رضایت شغلی	۰/۸۳۴	۹/۴۵۷	۰/۰۰۰	تایید

اهمیت شغل ← رضایت شغلی	۰/۷۶۵	۸/۷۶۸	۰/۰۰۰	تایید
بازخورد شغل ← رضایت شغلی	۰/۸۷۶	۹/۸۷۵	۰/۰۰۰	تایید

در فرضیه ۱ ضریب مسیر ۰/۸۸۷ است که با توجه به مقدار احتمال معناداری که برابر ۰/۰۰۰ شده است و از ۰/۰۵ کمتری باشد می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است یعنی غنی سازی شغل تأثیر مثبت و معنا داری بر رضایت شغلی دارد. در فرضیه ۲ ضریب مسیر ۰/۷۱۱ است که با توجه به مقدار احتمال معناداری که برابر ۰/۰۰۰ شده است و از ۰/۰۵ کمتری باشد می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است یعنی تنوع مهارت تأثیر مثبت و معنا داری بر رضایت شغلی دارد. در فرضیه ۳ ضریب مسیر ۰/۶۸۸ است که با توجه به مقدار احتمال معناداری که برابر ۰/۰۰۰ شده است و از ۰/۰۵ کمتری باشد می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است یعنی هویت شغل تأثیر مثبت و معنا داری بر رضایت شغلی دارد. در فرضیه ۴ ضریب مسیر ۰/۸۳۴ است که با توجه به مقدار احتمال معناداری که برابر ۰/۰۰۰ شده است و از ۰/۰۵ کمتری باشد می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است یعنی استقلال تأثیر مثبت و معنا داری بر رضایت شغلی دارد. در فرضیه ۵ ضریب مسیر ۰/۷۶۵ است که با توجه به مقدار احتمال معناداری که برابر ۰/۰۰۰ شده است و از ۰/۰۵ کمتری باشد می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است یعنی اهمیت شغل تأثیر مثبت و معنا داری بر رضایت شغلی دارد. در فرضیه ۶ ضریب مسیر ۰/۸۷۶ است که با توجه به مقدار احتمال معناداری که برابر ۰/۰۰۰ شده است و از ۰/۰۵ کمتری باشد می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است یعنی بازخورد شغل تأثیر مثبت و معنا داری بر رضایت شغلی دارد.

نتیجه گیری

مشاغل، شالوده و اساس طراحی سازمان و نماد ساختارهای سازمانی بوده و ابعاد شغل، نقش مهمی را در تئوری سازمان بازی می کنند. زیرا نه تنها به شناسایی تفاوت ها و تشابهات بین مشاغل کمک نموده، بلکه از طریق طراحی و بازطراحی مشاغل، به انگیزش درونی و رضایت شغلی کارکنان کمک می کنند. از نظر تئوریک و براساس مدل هاکنن و اولدهام، بین ابعاد غنی سازی شغل (تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال و بازخورد شغل) و رضایت شغلی رابطه مثبت وجود دارد. پیش بینی این مدل این است که اگر میزان امتیاز این ابعاد بالا باشد رضایت شغلی به گونه ای مثبت تحت تأثیر قرار خواهد گرفت. در سازمانی که برنامه غنی سازی شغل به اجرا در آید کارکنان می توانند فعالیت یا کاری را به صورت کامل انجام دهند، آنان از آزادی عمل، خودمختاری و استقلال بیشتری برخوردار می شوند مسئولیتشان افزایش می یابد، نتیجه فعالیت ها بازخورد می شود و در نتیجه افراد می توانند کار

خود را ارزیابی و اشتباهات را اصلاح و عملکرد را بهبود بخشند. تعداد زیادی از محققان بیان کرده اند که یک راه برای افزایش عملکرد و رضایت شغلی افراد، غنی سازی شغل افراد می باشد. غنی سازی شغل در جست و جوی عملکرد و رضایت کارمند با استفاده از گسترده تر کردن حوزه فعالیت فرد و دادن فرصت بیشتر برای موفقیت و رشد فردی در شغل کارمند می باشد. تحقیق حاضر با هدف، تأثیر غنی سازی شغل بر رضایت شغلی کارکنان در صنعت هتلداری در هتل های چهار و پنج ستاره شهر تهران در تابستان ۱۳۹۶ صورت پذیرفته است. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که غنی سازی شغل و هریک از ابعاد آن (تنوع مهارت، هویت شغل، اهمیت شغل، استقلال و بازخورد شغل) بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. و همچنین نشان داده شد که بازخورد شغل دارای بزرگترین مقدار ضریب مسیر است و تأثیر آن نسبت به سایر متغیرها بر رضایت شغلی بیشتر است. و سرانجام نتایج حاصل از این تحقیق با تحقیقات دهقان و همکاران (۱۳۸۹) و هاگمن و اولدهام (۱۹۷۵) هم راستا می باشد.

با توجه به تجزیه و تحلیل های صورت گرفته و نتایج به دست آمده، پیشنهادهای ذیل ارائه می گردد:

• جهت تقویت استقلال شغلی

رعایت قواعد کار و روشهای انجام کار در برنامه ریزی و تنظیم جدول های کاری. - کارکنان در زمینه اجرا، هدایت و کنترل عملیات شغل کنترل داشته باشند. - اعطای مسوولیت های بیشتر به کارکنان تا حدی که مسوولیت امور خود را به عهده داشته باشند. به کارکنان اجازه داده شود زمان کار خود را در صورتی که به دیگران آسیب نمی رسانند تعیین کنند.

• جهت تقویت اهمیت شغل

در طراحی شغل سعی شود وظایف به قدر کافی چالش انگیز باشد تا فرد احساس رضایت کند. - نشان دادن اهمیت و تاثیر گذاری شغل کارکنان در سازمان از طریق مقامات بالاتر. - مشاغل کارکنان طوری ارزیابی شود که نشان دهنده اهمیت شغل آنها در سازمان باشد. - تقسیم کارهای با اهمیت در شغل های مرتبط در میان کارکنان. - مدیران سازمان به کارکنان القا کنند که کار آنها در جامعه و زندگی دیگران اثر دارد.

• جهت تقویت هویت شغل

برنامه ریزی دقیق در مورد انجام دادن هر شغل. - کارکنان شروع و اتمام کار خود را بدانند. - طوری شغل و کار کارکنان را تعیین کنید که نتایج و عواقب آن مشخص باشد تا کارمند دچار سردرگمی نشود. - تقسیم مناسب شغل های با اهمیت در میان کارکنان یا بخش های مختلف سازمان.

• جهت تقویت بازخورد شغلی

کارکنان را به طور مشخص از نحوه عملکردشان آگاه کنید. - نقاط ضعف و قوت شغل افراد را بررسی کنید. - بعد از انجام هر کار به سرعت کارکنان را از نحوه انجام کارشان مطلع کنید و اصلاحات لازم را انجام دهید. - کلیه مراحل

انجام استاندارد کار برای کارکنان مشخص شود و در پایان کار با آن مقایسه شود. - ارزیابی عملکرد کارکنان و توجه به نتیجه کار آنها.

• جهت تقویت تنوع شغلی

توسعه عمودی و افقی کار افراد را با توجه به شرایط سازمان انجام گیرد. - از طریق تنوع بخشیدن به فعالیتهای کارکنان آنها را در انجام بهتر کارها هدایت بنمایید. - نیرومند ساختن کارکنان با برگزاری آموزشهای ضمن خدمت تا بتوان کارمندان را دیگر بخشها استفاده کرد یا اینکه وظایف دیگری را انجام دهند. - به کارکنان اجازه داده شود از سیستم گردش شغلی استفاده کنند.

Impact of Job Enrichment on Job Satisfaction of Employees in The Hotel Industry

(Case Study: Four and Five Star Hotels Tehran City)

Abstract

The correct use of human resources as the most valuable and greatest wealth of any society has always been a matter of concern for governments as an issue of importance. In other words, it can be said that human beings are both the goal of development and the cause of it, and the realization of the goals of development It depends to a significant degree on the management and management of this wealth and vital resource. So one way to do this would be enriching the job for employees. The provided present research aimed to Impact of Job Enrichment on Job Satisfaction of Employees in The Hotel Industry in Four and Five Star Hotels Tehran City has been done in the summer of 201۷. Statistical population of this research has considered all staff of four and five star hotels in Tehran. needed data for this research have been collected by simple random sampling through the Four and Five Star Hotels Employees in Tehran City and by questionnaire tool. This research, in terms of purpose functional and based on the data collection method, is Descriptive and survey type. Also, It has been used structural equation modeling through the Smart PLS Software to analyze data. Provided results showing that the Job Enrichment and each of its dimensions (Skill variety, job identity, job significance, Autonomy and job feedback) has a positive and significant effect on job satisfaction of employees. And also have been shown that the job feedback has the largest amount of path coefficient and its impact on job satisfaction is higher than other variables.

Keywords : Job Enrichment, Job Satisfaction, Hotel Industry, Smart Pls, Tehran.

منابع

۱. بهمنی، اکبر؛ مهدوی راد، محمدرضا؛ بلوچی، حسین. (۱۳۹۵). «بررسی رابطه بدبینی سازمانی با کیفیت خدمات ارائه شده کارکنان با نقش میانجی گری و تعدیل گری تعهد سازمانی». فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهش های مدیریت عمومی، سال ۹، شماره ۳۱، صص ۱۶۱-۱۸۵.
۲. مبینی، محمود. (۱۴۰۱). «تاثیر غنی سازی شغل و توانمندسازی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی انگیزه کاری و رضایت شغلی در بین کارکنان بندر امیرآباد بهشهر». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بهشهر، گروه مدیریت و حسابداری.
۳. شیرازی، علیرضا. (۱۴۰۱). «بررسی تاثیر غنی سازی شغل و توانمندسازی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی انگیزه کاری و رضایت شغلی». پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی علامه طبرسی، گروه حسابداری.
۴. رسولی، سیدحسن. (۱۴۰۰). «تاثیر توانمندسازی و غنی سازی شغلی بر تعهدسازمانی با نقش میانجی متغیرهای انگیزش و رضایت شغلی(شرکت گازاستان یزد)». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان یزد، مرکز پیام نور مهریز.
۵. صیادی، سعید؛ چمنی فرد، راحله؛ نیک پور، امین. (۱۳۹۴). «نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان در رابطه بین سرمایه های فکری و بهره وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: بانک تجارت منطقه شمال غرب تهران)». فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت بهره وری، دوره ۹، شماره ۳۴، صص ۲۷-۴۳.
۶. مقیمی، سید محمد. (۱۳۸۵). «سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی». تهران: انتشارات ترمه، چاپ ششم.
۷. سکاران، اوما. (1388). «روشهای تحقیق درمدیریت». ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ ششم.
۸. رابینز، استیفن(۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی. فرزاد امیدواران. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
۹. رابینز، استیفن(۱۳۹۱). تئوری سازمان(ساختار و طراحی سازمان).سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد . تهران: انتشارات صفار.
۱۰. قلی پور سلیمانی، علی؛ آزاده دل، محمد رضا. (۱۳۸۰). «مبانی رفتار سازمانی». تهران: انتشارات وارسه، چاپ اول.
۱۱. کلدی، علیرضا؛ عسگری، گیتا. (۱۳۸۲). «بررسی میزان رضایت شغلی معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران، مجله روان شناسی و علوم تربیتی». سال ۳۳، شماره ۱، صص ۱۰۳-۱۲۰.

۱۲. نیک پور، امین؛ سنجر، سلاجقه. (۱۳۹۱). «نقش چابکی سازمانی در رضایت شغلی کارکنان». دو ماهنامه مدیریت، دوره ۲۳، شماره ۶۶، صص ۳۱-۳۶.
۱۳. عاقل، قاسم؛ لگزبان، سمیه. (۱۳۸۷). «بررسی رابطه بین رضایت شغلی و رضایت مشتری در مشاغل خدماتی». فصلنامه بانک صادرات، سال ۱۰، شماره ۴۶، صص ۸۹-۹۲.
۱۴. رابرت کاپلان، دیوید نورتون. (۱۳۸۶). «سازمان استراتژی محور». ترجمه: پرویز بختیاری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ چهارم.
۱۵. جزنی نسرين (۱۳۸۸). "مدیریت منابع انسانی". تهران، چاپ ششم، انتشارات نشر نی.
۱۶. نبی الله، دهقان، صالحی صدقیانی، جمشید، مرادی آیدیشه، شعبان (۱۳۸۹)، "تبیین ارتباط ابعاد غنی سازی شغل و رضایت شغلی کارکنان مطالعه موردی: شرکت برق" فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۱، شماره ۲، صص ۳۵-۵۲.
۱۷. سید جوادین رضا. (۱۳۸۶). "مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه های مدیریت و سازمان" جلد دوم، چاپ نگاه دانش، تهران.
۱۸. ایرجی راد ا.. (۱۳۷۸). بررسی ارتباط میان ویژگی های شغلی با رضایت شغلی کارکنان وزلارت جهاد سازندگی (دفتر مرکزی تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۹. فرجی، عبدالله، پور رضا، ابولقاسم، حسینی، مصطفی، عرب، محمد، اکبری، فیض الله (۱۳۸۷)، "نقش و تاثیر مدل ویژگی های روی رضایت کارکنان" مجله دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی، دوره ۶، شماره ۲، صص ۳۱-۳۸.
۲۰. احمدزاده قصاب، آزاده، حیدری، مجید، عباسی مقدم، محمد علی (۱۳۹۲)، "تعیین توان بالقوه انگیزشی مشاغل با استفاده از مدل ویژگی های شغلی و رابطه آن با رضایت شغلی در کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی تهران"، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، دوره ۷، شماره ۴، صص ۳۲۵-۳۳۶.
۲۱. محمودی، عمر، درخشانی، امید، روخنده، ناصح (۱۳۹۳)، "بررسی نقش غنی سازی شغل در ایجاد رضایت و انگیزه شغلی کارکنان"، کنفرانس بین المللی حسابداری، اقتصاد و مدیریت مالی، تهران - شرکت دانش محور ارتاخه.
22. Allen RI Lambert EG, Pasubuleti S , Cluse Tolar T & Ventura LA(2004). The Impact on Job Characteristics on Social and Human Service Workers. Social Work & Society :2(2):88-137.
23. Bottger,P.C.and Chew, I.K.,(1986).The Job Charactreristics Model and Growth Satisfaction :Main Effect of Assimilation of Work Experience and Context Satisfaction, Human Rlations, 39(6),pp.575-594.
24. Charles, K. E. , Veitch, J. A. , Farley, K. M. J. & Newsham, G. R. (2004). A Model of environmental and job satisfaction in open-plan offices: COPE PE field findings. Canadian Psychological Association 65th Annual Convention. 1-4.

25. Donohue, W. , & Heywood J. (2004). Job satisfaction. International Journal of Man Power, 26. 36-37.
26. Fornell, C. and Cha, J. (1994). Partial least squares, in Bagozzi, R. P. (Ed.), Advanced Methods.
27. Hack man JR & Lawler (1971). EE Employee Reaction to Job Characteristics of Applied Psychology, 55(3): 259 – 86.
28. Hack man JR, Oldham G, Jansen R & Purdy K.A (1975). New Strategy for Job Enrichment .Available at: [http:// evanleach.com/MGT200RReadlings /Job%20 Enrichment pdf](http://evanleach.com/MGT200RReadlings/Job%20Enrichment.pdf).
29. Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey . Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.
30. Sweeney, Paul, and Mcfarlin , Dean (2002). Organization Behavior, Solution for Management. Mc Graw – Hill International editions.
31. Tyler, D. and Parker ,V. (2006). An Exploration of Job Design in Long- Term Care Facilities and its Effect on Nursing Employee Satisfaction, Health Care, 31(2),pp.137-144.
32. Yew, T. L. (2005). Job Satisfaction and Affective Commitment: A Study of Employees in the Tourism Industry in Sarawak, Malaysia. Sunway Academic Journal. 4, 27-43.