



Identification and explanation of a job satisfaction model for enhancing organizational performance through human capital synergy among scientific assistants

Ali Shahdadi*, Associate Professor, Department of Geography, University of Jiroft & Department of Statistical Research and Information Technology, Institute for Research & Planning in Higher education, Tehran, Iran

Dawood Mahdavi, Assistant Professor, Department of Geography Education, Farhangian University, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History

Received: 7 May 2025

Revised: 12 July 2025

Accepted: 2 October 2025

Keywords

Job Satisfaction,
Scientific assistants,
Human capital,
Performance,
Reduce Work-Family
Conflict

Corresponding Author Email:

alishahdadi@ujiroft.ac.ir

ABSTRACT

Job satisfaction issue holds heightened importance for the Ministry of Science, Research and Technology and its affiliated universities and institutions. This study addresses the research question: "What are the strategic policies for enhancing job satisfaction among scientific associates in public higher education institutions affiliated with the MSRT?" Employing a survey methodology, data was collected via questionnaire from 1,785 participants. Findings: Job satisfaction among scientific associates was at a moderate level (mean scores: 2.96 and 2.8 on a 5-point scale). Analytical results identified the following variables as having the strongest impact on job satisfaction (in descending order): Work Conditions; Perceived Organizational Justice in Fair Compensation & Benefits; Promotion Opportunities within the Institution; Work-Family Role Conflict; Job-Person Fit (Alignment with Knowledge, Experience, and Skills). Proposed Strategic Policies: Based on the findings, the following strategic policies are recommended: Enhance Work Conditions: Improve job diversity, transparency, professional status, autonomy, and authority. Develop Fair & Transparent Compensation Procedures: Establish equitable and clear systems for salary, benefits, and performance-based rewards. Reduce Work-Family Conflict: Implement measures to minimize interference between professional and family responsibilities. Establish Fair & Transparent Promotion Frameworks: Create continuous, merit-based pathways for career advancement. Optimize Job-Person Fit: Implement task allocation based on individuals' knowledge, experience, and skills.

How to cite this article:

Shahdadi, A., & Mahdavi, M. (2026). Identification and explanation of a job satisfaction model for enhancing organizational performance through human capital synergy among scientific assistants, *Journal of Strategic Management Studies*, 65(17), 255-275. (In Persian with English abstract). <https://doi.org/10.22034/smsj.2025.521997.2149>



©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.



EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Organizational performance and productivity are pivotal factors in ensuring the sustainability and resilience of organizations, significantly shaped by the synergy of human capital and employees' job satisfaction. This matter holds particular significance for the Ministry of Science, Research, and Technology (MSRT), as a public institution tasked with overseeing higher education and cultivating the specialized workforce essential for other organizations across the country. This study was undertaken to address the core question: "What constitutes the job satisfaction model and its influencing factors for enhancing organizational performance through human capital synergy among research assistants employed in universities and institutions affiliated with the MSRT?"

Methodology

The conceptual framework categorizes determinants of job satisfaction into three dimensions: (a) Job-related factors: Pertaining to the nature, conditions, and characteristics of the role; (b) Managerial and communication factors: Involving leadership practices and interpersonal dynamics; (c) Individual factors: Relating to personal attributes and professional aspirations.

Methodological Overview:

This research employs a survey-based methodology, categorized as applied developmental research in line with its objectives. Conducted on a national scale, it encompasses scientific assistants from 124 universities, research institutes, and state-affiliated higher education institutions under the MSRT. Temporally, the study adopts a cross-sectional approach, with data gathered through a researcher-designed questionnaire. The target population includes scientific assistants, irrespective of employment status, employed at MSRT-affiliated institutions. Utilizing a convenience sampling method, the study achieved participation from 1,785 respondents over a one-month period [2023–2024 CE]. Reliability analysis via Cronbach's alpha confirmed robust validity and reliability for the job satisfaction subscales. The questionnaire, developed in December 1402 SH (2023–2024 CE), draws on established standardized instruments and assesses job satisfaction across five key dimensions: Job conditions, Supervisory relations, Collegial dynamics, Compensation and benefits, Career advancement opportunities

Findings

Analysis of the research findings reveals that job satisfaction among academic assistants, as measured by a standalone question (mean = 2.96, median = 3, mode = 3), stands at a moderate level. However, when evaluated through a composite index of satisfaction with job conditions across multiple dimensions (mean = 2.77, median = 2.75, mode = 1.95), it resides in the moderate-to-low range. An unfavorable pattern emerges in key indicators such as compensation and benefits, reward systems, promotion opportunities, organizational justice, and job autonomy, which contribute most substantially to their job dissatisfaction.

In terms of explanatory modeling for job satisfaction, regression analyses based on the standalone satisfaction measure highlight the following components, ranked in descending order of impact:

1. Job Conditions (indicators: non-repetitive tasks, sense of fulfillment and personal growth, clearly defined responsibilities, occupational prestige, meaningfulness of work, job autonomy)
2. Perceived Pay Justice (indicators: fair compensation relative to effort, equitable benefits, equitable facilities compared to peer institutions)
3. Work-Family Conflict
4. Promotion System (indicators: merit-based promotions, clearly defined career progression pathways, availability of advancement opportunities)
5. Job-Person Fit (alignment with knowledge, experience, and skills)

Furthermore, path analysis grounded in the composite satisfaction index identifies the following variables as exerting the most significant influence on academic assistants' job satisfaction (in order of predictive strength):



- "Colleagues' sense of responsibility in collaborative tasks"
- "Receptiveness to feedback from university/institutional leadership"
- "Availability of equitable promotion opportunities"
- "Immediate supervisor's advocacy for employee rights"
- "Quality of work-related interaction with immediate supervisor"
- "Maintenance of employee dignity in administering benefits/welfare"
- "Oversight and control of operations by university/institutional leadership"
- "Workplace safety and health standards"
- "Adequacy of resources/equipment for role fulfillment"
- "Meaningfulness of work and sense of fulfillment"
- "Institutional support in resolving administrative challenges"

These determinants warrant critical consideration in developing effective organizational performance enhancement models that leverage human capital synergy among academic assistants within the MSRT and its affiliated universities/institutions.

Results and Discussion

Drawing on empirical research findings and theoretical frameworks, enhancing job satisfaction among scientific assistants in universities and institutions affiliated with the Ministry of Science, Research, and Technology requires the adoption of innovative and proactive strategies. While addressing factors of dissatisfaction is crucial, such efforts alone are insufficient to cultivate genuine satisfaction. The data reveal that scientific assistants experience moderate overall job satisfaction, with the lowest levels stemming from limited promotion opportunities and inadequate compensation structures, including salaries and benefits. To tackle these systemic challenges, the following evidence-based policy recommendations are proposed:

1. Job Design and Role Clarity

- **Role Diversification:** Broaden organizational activities to clearly define and enhance the scope of scientific assistants' roles, ensuring their contributions are visible throughout the entire workflow and in final outcomes.
- **Role Significance:** Highlight the meaningful impact of scientific assistants' work on departmental operations or external stakeholders, thereby reinforcing the value and importance of their contributions.
- **Autonomy Enhancement:** Promote greater independence by empowering scientific assistants in task planning, decision-making processes, and workload management.

2. Equitable Career and Compensation Systems

- **Transparent Promotion Criteria:** Develop merit-based advancement frameworks aligned with measurable performance indicators.
- **Competitive Compensation Reforms:** Revise salary structures and bonus systems to reflect qualifications, experience, and responsibilities, ensuring parity with institutional and sectoral standards.

3. Work-Life Integration and Skill-Based Allocation

- **Work-Life Balance Policies:** Minimize role-related stressors that encroach on personal/family obligations through flexible scheduling or remote work options.
- **Competency-Driven Task Distribution:** Allocate responsibilities based on expertise, experience, and skill sets to optimize engagement and productivity.

4. Institutional Process Optimization

- **Managerial Appointment Reforms:** Address inefficiencies in leadership selection processes to ensure alignment with organizational goals.
- **Administrative Streamlining:** Revise outdated systems governing leave policies, to reduce bureaucratic burdens.

These measures collectively aim to cultivate a supportive professional ecosystem that prioritizes equity, recognition, and growth, thereby elevating job satisfaction and institutional efficacy.

Keywords: Job satisfaction, Human capital synergy, Organizational performance-scientific, Reduce work-family conflict.



شناسایی و تبیین الگوی رضایت‌شغلی برای ارتقای سطح عملکرد سازمانی با هم‌افزایی در سرمایه انسانی در بین یاوران علمی

علی شهدادی*، دانشیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه جیرفت و گروه پژوهش‌های آماری و فناوری اطلاعات، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران
داوود مهدوی، استادیار، گروه آموزش جغرافیا، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>عملکرد و بهره‌وری سازمانی، عاملی بنیادین در تضمین پایداری و موفقیت سازمان‌هاست که به‌طور مستقیم از هم‌افزایی سرمایه انسانی و سطح رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌پذیرد. این موضوع در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به‌عنوان نهادی عام‌المنفعه و مسئول تربیت نیروی متخصص موردنیاز سایر سازمان‌های کشور، اهمیتی مضاعف می‌یابد. پژوهش حاضر با هدف پاسخ به این پرسش کلیدی انجام شده است: «الگوی رضایت شغلی و عوامل مؤثر بر آن برای ارتقای عملکرد سازمانی با تأکید بر هم‌افزایی سرمایه انسانی در میان یاوران علمی شاغل در دانشگاه‌ها و مؤسسات تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری چیست؟ روش پژوهش، پیمایشی با ابزار پرسشنامه بود که با مشارکت ۱۷۸۵ نفر از جامعه آماری انجام گرفت. یافته‌ها نشان داد که سطح رضایت شغلی یاوران علمی در حد متوسط است (با میانگین ۲.۹۶ و ۲.۸ از ۵). بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، متغیرهای زیر به‌ترتیب بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی داشته‌اند: شرایط شغلی، ادراک از عدالت سازمانی در پرداخت حقوق و مزایا، شرایط ارتقای شغلی در مؤسسه، تداخل وظایف شغلی و خانوادگی و تناسب شغل با دانش، تجربه و مهارت. با توجه به این یافته‌ها، برای ارتقای عملکرد سازمانی از طریق هم‌افزایی سرمایه انسانی، پیشنهاد می‌شود اقداماتی نظیر بهبود شرایط شغلی از طریق تنوع‌بخشی، شفافیت، ارتقای منزلت، افزایش استقلال و اختیار شغلی، و توسعه رویه‌های عادلانه و شفاف در پرداخت مزایا و به‌ویژه پاداش‌دهی صورت گیرد. همچنین، کاهش تداخل بین وظایف شغلی و خانوادگی، ایجاد بسترهای ارتقای عادلانه، شفاف و مستمر، و تقسیم کار بر اساس دانش، تجربه و مهارت کارکنان مورد تأکید است.</p>	<p>سابقه مقاله تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۷ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۰</p> <p>واژه‌های کلیدی رضایت شغلی، هم‌افزایی سرمایه انسانی، عملکرد سازمانی-علمی، کاهش تعارض کار-خانواده</p> <p>ایمیل نویسنده مسئول alishahdadi@ujiroft.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: شهدادی، علی؛ مهدوی، داوود (۱۴۰۵). شناسایی و تبیین الگوی رضایت‌شغلی برای ارتقای سطح عملکرد سازمانی با هم‌افزایی در سرمایه انسانی در بین یاوران علمی. مطالعات مدیریت راهبردی، (۱۷) ۶۵، ۲۵۵-۲۷۵.

۱. مقدمه

منابع انسانی، ارزشمندترین سرمایه و رکن اصلی هر سازمان به‌شمار می‌روند و نقشی تعیین‌کننده در تداوم موفقیت و تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کنند [۲۵]. سازمان‌هایی که از سرمایه انسانی توانمند برخوردارند، شانس بیشتری برای بقا و اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت‌های خود در مقایسه با سازمان‌های ضعیف دارند. همچنین، در فرآیند اصلاحات نهادی، دانش و مهارت نیروی انسانی می‌تواند به کاهش اثرات منفی بی‌ثباتی کمک کند [۲۹]. از سوی دیگر، ضرورت‌های جهان امروز ایجاب می‌کند که کشورها به‌طور مستمر سازمان‌های خود را پایش، تحلیل و نقد کنند و روش‌های نوین و سازگار با نیازهای روز را به‌کار گیرند [۱۳]. در این راستا، مدیریت اثربخش منابع انسانی به یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها برای دستیابی به اهدافشان تبدیل شده است [۲۱]. رضایت شغلی کارکنان، یکی از موضوعات کلیدی مدیریت است که از سال‌ها پیش توجه پژوهشگران سراسر جهان را به خود جلب کرده است [۲۵]. بر اساس دیدگاه‌های روان‌شناختی سازمانی، کیم و یئو (۲۰۲۴) به نقل از فوترر و همکاران (۲۰۲۳) تأکید دارند که رضایت شغلی تأثیر مستقیمی بر عملکرد کاری، رفاه، حفظ کارکنان و کاهش نرخ جابه‌جایی شغلی دارد [۱۹]. این عامل، یکی از عناصر اصلی عملکرد حرفه‌ای کارکنان بوده و به افزایش بهره‌وری و احساس رضایت‌مندی فردی منجر می‌شود. مدیران سازمان‌ها برای حفظ پویایی و دستیابی به اهداف والا، باید درک جامعی از رضایت شغلی کارکنان داشته باشند. بنابراین، شناخت نیازها، انگیزه‌ها، تمایلات، عوامل رضایت و نارضایتی کارکنان نه تنها ضروری است، بلکه برای تدوین سیاست‌های صحیح، طراحی راهبردهای مناسب و اجرای برنامه‌های مؤثر، اجتناب‌ناپذیر است [۲۵].

عملکرد و بهره‌وری سازمانی، عاملی بنیادین در تضمین پایداری و بقای سازمان‌هاست که به‌طور مستقیم از هم‌افزایی سرمایه انسانی و رضایت شغلی کارکنان تأثیر می‌پذیرد. این موضوع در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به‌عنوان نهادی عام‌المنفعه و مسئول تربیت نیروی متخصص موردنیاز سایر سازمان‌های کشور، اهمیتی دوچندان می‌یابد. کاهش بهره‌وری این وزارتخانه نه تنها عملکرد سایر وزارتخانه‌ها را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، بلکه به کاهش بهره‌وری ملی منجر شده و لطمه‌ای جبران‌ناپذیر به توسعه ملی وارد می‌کند. نیروی انسانی شاغل در این وزارتخانه و مؤسسات تحت نظارت آن به دو گروه اصلی تقسیم می‌شوند: اعضای هیئت علمی و یاوران علمی. این پژوهش بر یاوران علمی شاغل در ستاد وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه‌ها و مؤسسات تابعه متمرکز است. تجربه نگارندگان، به‌عنوان اعضای هیئت علمی با سابقه اشتغال و مدیریت در مؤسسات گوناگون، نشان می‌دهد که هرچند مطالعات پراکنده‌ای درباره عوامل سازمانی مرتبط با رضایت یاوران علمی در دانشگاه‌های کشور انجام شده، اما همچنان خلأ پژوهشی در سطح ملی برای تدوین فرآیندها و مکانیسم‌های مؤثر در ارتقای رضایت شغلی این گروه وجود دارد. از سوی دیگر، با وجود تلاش‌های صورت‌گرفته برای بهبود رضایت شغلی یاوران علمی، همچنان فقدان الگویی اثربخش برای ارتقای رضایت شغلی به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی و هم‌افزایی سرمایه انسانی مشهود است. این کاستی‌ها به افزایش نرخ ترک شغل، غیبت از کار، بیگانگی شغلی و کاهش احساس مسئولیت‌پذیری منجر شده است. این مسئله به‌ویژه در مورد یاوران علمی، که نقش کلیدی در حمایت از اساتید و مدیران در حوزه‌های تدریس، پژوهش و مدیریت ایفا می‌کنند، اهمیتی مضاعف می‌یابد. از آنجا که رضایت شغلی نتیجه نظام مدیریت و حکمرانی ملی، به‌ویژه در حوزه آموزش عالی، است، این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش کلیدی است: «الگو و مدل تبیینی رضایت شغلی برای ارتقای عملکرد سازمانی با تأکید بر هم‌افزایی سرمایه انسانی در میان یاوران علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه‌ها و مؤسسات تابعه چیست؟»

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

رضایت‌شغلی در مطالعات جامعه‌شناسی سازمان‌ها، کار و مشاغل مورد توجه قرار گرفته، که واکنش روان‌شناختی چند بعدی فرد نسبت به کار و شغلش هم می‌باشد. این واکنش‌ها می‌توانند دارای عناصر شناختی (ارزشیابانه)، احساسی (عاطفی) و رفتاری باشند. رضایت‌شغلی بر وضعیت درونی ادراکی و احساسی دلالت می‌کند که به وسیله زبان و یا سایر پاسخ‌های رفتاری و یا عاطفی قابل دسترسی است [۱۵]. دغدغه حفظ و نگهداشت نیروی انسانی برای عملکرد مناسب و بهره‌ورانه نیروی کار و نیز عملکرد کلی سازمان از اصلی‌ترین اهداف مدیریت سازمانی تلقی می‌شود. رضایت‌شغلی در صورت وجود می‌تواند منافع حداکثری برای حیات فردی کارکنان، گروه‌های شغلی و حرفه‌ای، سازمان‌ها و در نهایت کل جامعه در پی داشته باشد [۳۶، ۳۱]. رضایت شغلی تحت تأثیر عوامل انگیزشی درونی و بیرونی، کیفیت نظارت، و روابط اجتماعی در محیط کار قرار دارد. باور بر این است که کارکنان با انگیزه بالا و احساس تعهد به سازمان، هنگامی که از شغل خود رضایت بالایی داشته باشند، به موفقیت سازمان کمک می‌کنند [۳۰]. در حقیقت، کارکنان، سرمایه‌های انسانی با بهره‌مندی از دانش، مهارت

و توانایی‌های خود، به افزایش بهره‌وری و در نهایت رشد و تعالی جامعه یاری می‌رسانند [۲۷]. یافته‌های پژوهشگران نشان می‌دهد که رضایت شغلی با افزایش بهره‌وری، تعهد سازمانی، حضور و ماندگاری کارکنان، و اثربخشی سازمانی رابطه‌ای مثبت دارد. در مقابل، کاهش رضایت شغلی می‌تواند پیامدهای منفی نظیر انزوای طلبی، افزایش هزینه‌های سازمانی، کاهش سودآوری، و نارضایتی جامعه هدف سازمان را به دنبال داشته باشد [۱ به نقل از ۲۶]. رضایت شغلی به‌عنوان میزان نگرش مثبت یک کارمند نسبت به شغل خود تعریف می‌شود که پس از ارزیابی عوامل و پیامدهای شغلی شکل می‌گیرد [۲۸]. این رضایت زمانی به دست می‌آید که فرد از شغل و شرایط محیط کار خود خشنود باشد [۳۳]. هرزبرگ رضایت شغلی را در دو بعد متمایز بررسی می‌کند: نخست، عوامل بهداشتی که به ویژگی‌های محیطی شغل و جنبه‌های بیرونی مانند حقوق، نظارت، روابط بین‌فردی، و شرایط کاری مربوط می‌شود؛ و دوم، عوامل انگیزشی که به محتوای شغل و وظایف آن، از جمله پیشرفت، مسئولیت‌پذیری، و رشد فردی وابسته است [۳۴]. به‌طور کلی، رضایت شغلی نشان‌دهنده میزان خشنودی فرد از شغل خود و احساسات و نگرش‌های او نسبت به آن است. نگرش مثبت به شغل بیانگر رضایت شغلی و نگرش منفی نشانه نارضایتی شغلی است [۶]. رضایت شغلی شناختی، میزان رضایت یا شادمانی ناشی از یک جنبه خاص شغلی را ارزیابی نمی‌کند، بلکه رضایت‌بخشی آن جنبه‌ها را از دیدگاه صاحب شغل و در مقایسه با اهداف شخصی یا مشاغل دیگر می‌سنجد. این دو سازه (رضایت شغلی شناختی و عاطفی) متمایزند و اگرچه مستقیماً به هم وابسته نیستند، رضایت شغلی شناختی می‌تواند به تقویت رضایت شغلی عاطفی در سازمان کمک کند [۱۱]. رضایت شغلی یکی از موضوعات محوری در حوزه‌های روان‌شناسی شغلی، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی است که نقش کلیدی در بررسی بهره‌وری و اثربخشی سازمانی کارکنان ایفا می‌کند. با گسترش تفکر انسان‌گرایانه و مفهوم آموزش مادام‌العمر، این مفهوم به‌طور گسترده‌ای مورد پذیرش جامعه قرار گرفته و جامعه دانشگاهی توجه فزاینده‌ای به تجارب عاطفی مرتبط با کار گروه‌های حرفه‌ای مختلف، نظیر کارمندان، معلمان، پرستاران و غیره، نشان داده است [۱۴]. در دیدگاه کارکنان نسبت به سازمان‌ها، نگرش‌های خاصی بر اساس ارزیابی علل و پیامدهای اقداماتی که سازمان برای آنها فراهم می‌کند، شکل می‌گیرد. در این راستا، رضایت شغلی، نتیجه نگرش کارکنان پس از ارزیابی عوامل محیط کاری (مانند شرایط کار و حجم کاری) و پیامدهای آن (نظیر استرس و فرسودگی شغلی) تعریف می‌شود. از این رو، رضایت شغلی نه تنها بازتابی از شرایط کنونی محیط کار است، بلکه دیدگاهی بنیادین است که تصمیمات کارکنان را نشان می‌دهد و امکان پیش‌بینی رفتارهای آنها، مانند ادامه یا ترک شغل، را فراهم می‌کند [۱۸]. به‌طور کلی، رضایت شغلی نگرشی است که کارکنان نسبت به شغل خود دارند. مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده و تأثیرگذار بر این نگرش، عوامل محیطی هستند که شامل جامعه، خانواده، گروه‌های اجتماعی، سازمان‌های شغلی و دیگر عناصر گذشته و آینده می‌شوند. این عوامل، تحت تأثیر عناصری چون خانواده، مذهب، قوانین و اصول اخلاقی، ارزش‌ها، تاریخ، ذهنیت حاکم بر جامعه، و عناصر فرهنگی شکل می‌گیرند. از این رو، نگرش‌های کارکنان با جایگاه اجتماعی-اقتصادی و ویژگی‌های فرهنگی-اجتماعی آنها ارتباط نزدیکی دارد [۱۰]. سه عامل اصلی بر نگرش‌های شغلی تأثیر می‌گذارند: "اختلاف بین آنچه شغل ارائه می‌دهد و آنچه فرد انتظار دارد"، "میزان برآورده شدن نیازهای فردی توسط شغل" یا "میزان برآورده شدن ارزش‌های فردی (خواسته‌ها یا امیال)" [۳۹]. لاک (۱۹۶۹) نیز بر مفهوم ارزش‌ها تأکید کرد و آن را با مفهوم نیازها متمایز دانست. به گفته او، هر فرد نیازهایی دارد؛ با این حال، افراد ارزش‌ها یا سطوح اهمیت متفاوتی را برای عوامل مختلف قائل می‌شوند. این همچنین یکی از دلایلی است که لاک از برخی نظریه‌پردازان، مانند فردریک ایروینگ هرزبرگ (۱۹۶۶)، انتقاد کرد و اظهار داشت که آنها فقط مفهوم نیازها را بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی در نظر گرفته‌اند [۲۳]. از این رو، همانطور که لاک خود نتیجه گرفت، "چه ارزش‌های یک انسان با نیازها مطابقت داشته باشد و چه نداشته باشد، این ارزش است که اعمال او را تنظیم می‌کند و پاسخ‌های عاطفی او را تعیین می‌کند"، که به تفاوت کلیدی بین نظریه رضایت‌شغلی او و دیگران منجر می‌شود. اسپکتور (۲۰۲۲) رضایت شغلی را نه بعد مفهومی‌سازی شده است. برابری در پرداخت حقوق، یکی از عوامل کلیدی رضایت شغلی به‌شمار می‌رود، زیرا میزان رضایت کارکنان از حقوق دریافتی بر نگرش آنها نسبت به شغل و میزان مشارکتشان تأثیر می‌گذارد. ارتقای شغلی به فرصت‌هایی اشاره دارد که کارمند را از یک جایگاه به جایگاهی با مسئولیت‌های بیشتر منتقل می‌کند. نظارت، به نگرش کارکنان نسبت به سرپرست مستقیم خود مربوط است. مزایای جانبی، پاداش‌هایی هستند که کارفرما

به کارکنان اعطا می‌کند و می‌تواند پولی یا غیرپولی باشند، در حالی که پاداش‌های مشروط به معنای قدردانی، شناخت و پاداش برای عملکرد برجسته کارمند است. بعد دیگر، رویه‌های عملیاتی است که به سیاست‌ها، قوانین و فرآیندهای موردنیاز اشاره دارد. همکاران، به افرادی اطلاق می‌شود که کارمندان با آنها همکاری می‌کنند [۴۰]. ماهیت کار، شامل وظایف روزانه کارمند و محیطی است که این وظایف در آن انجام می‌شوند [۳۲]. در نهایت، ارتباطات، به تعاملات رسمی و غیررسمی اشاره دارد که می‌تواند تعهد سازمانی را تقویت کرده و روابط مثبت میان کارکنان را بهبود بخشد [۸]. در حوزه آموزش عالی، رضایت شغلی عامل مهمی در کیفیت خدمات محسوب می‌شود، زیرا ارتباط تنگاتنگی با عملکرد شغلی و نرخ گردش مالی کارکنان دارد [۷، ۳]. رضایت شغلی، به‌ویژه در میان کارکنان سطح بالا، عملکرد شغلی را ارتقا داده و نرخ ترک خدمت را کاهش می‌دهد، زیرا نیازهای کارکنان، از جمله نیازهای فیزیولوژیکی، ایمنی، تعلق خاطر، عزت نفس و خودشکوفایی، در محیط کار برآورده می‌شود [۴۲]. مؤسسات آموزش عالی باید حس رضایت شغلی را در کارکنان خود تقویت کنند و فعالیت‌هایی را ترویج دهند که کارکنان، صرف‌نظر از نوع فعالیتشان (از خدمات پشتیبانی تا مدیریت)، احساس کنند نبود آنها به سازمان آسیب می‌رساند. این حس از طریق ایجاد شبکه‌های اجتماعی درون‌سازمانی شکل می‌گیرد [۱۰]. دوگو و دنیس (۲۰۱۴) رضایت شغلی را متأثر از عوامل محیطی، فردی و روانی می‌دانند. عواملی که به محیط مربوط می‌شوند عبارتند از: ارتباطات، شناخت، کارکنان و غیره، در حالی که عواملی که به فرد مربوط می‌شوند عبارتند از: احساسات، ژنتیک و شخصیت و عواملی که ماهیت روانشناختی دارند شامل: زندگی، خانواده و جامعه می‌شوند [۱۱]. اسمیت^۲، کندال^۳ و هیولین^۴ (۱۹۶۶) پنج بعد اساسی شامل: "ماهیت و شرایط شغل"، "حقوق و مزایای شغلی"، "فرصت‌های پیشرفت و ارتقاء"، "سرپرستان" و "همکاران" در محیط شغلی را مهمترین عوامل مؤثر در ابراز احساس افراد نسبت به شغل خودشان برمی‌شمرند [۱۰]. یافته‌های پژوهش بورگو و همکاران^۵ (۲۰۲۳) بر اساس نظریه قدرت در سازمان‌ها از ۶ کانتره در بین اساتید دانشگاه در اسپانیا نشان داد: توانمندسازی ساختاری باعث ایجاد سطوح بالای رضایت شغلی می‌شود و دسترسی به فرصت‌ها، منابع، اطلاعات و پشتیبانی، اساتید دانشگاه را از نظر روانی توانمند می‌کند، انگیزه‌ی ذاتی آنها را تقویت می‌کند و رضایت شغلی آنها را افزایش می‌دهد [۱۲]. یو، اچ، حمید و همکاران^۶ (۲۰۲۵) به این نتیجه رسیدند که رهبری توزیع‌شده^۷ به طور قابل توجهی رضایت شغلی و عملکرد شغلی اساتید را از طریق چهار بعد: توانمندسازی سازمانی، تصمیم‌گیری مشارکتی، مشارکت اساتید و پشتیبانی منابع افزایش می‌دهد [۴۵]. همچنین کومار و همکاران^۸ (۲۰۲۵) به این نتیجه رسیدند که سبک‌های رهبری موفقیت‌محور^۹ و حمایتی^{۱۰} مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت شغلی در ابعاد کلی، ذاتی و بیرونی هستند. رهبری مشارکتی به‌طور قابل توجهی رضایت شغلی درونی را تقویت می‌کند، اما تأثیر آن بر رضایت شغلی بیرونی و عمومی متفاوت است. رهبری دستوری، هرچند تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد، در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری، اثربخشی کمتری از خود نشان می‌دهد. این یافته‌ها بر اهمیت سبک‌های رهبری پیش‌برنده در افزایش رضایت شغلی کارکنان دانشگاهی تأکید دارند [۴۶].

آبرون و همکاران (۲۰۲۰) با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد، به تحلیل جامعه‌شناختی زمینه‌ها و عوامل مؤثر بر ایجاد بطالت شغلی (با تأکید بر فرسودگی شغلی) در میان یاوران علمی دانشگاه صنعتی شریف پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که بی‌اعتمادی ادراک‌شده، بطالت آموخته‌شده، و بی‌انگیزگی از مهم‌ترین عوامل ایجاد حس بطالت و کم‌کاری شغلی هستند که پیامدهایی نظیر بطالت ناشی از تأثیر مدیران، ناهماهنگی اهداف، و عملکرد ضعیف را به دنبال دارند [۴۷].

زندپیور و همکاران (۲۰۰۶) ضمن تأکید بر تأثیر عوامل فردی و محیطی بر رضایت شغلی، به بررسی اثر منبع کنترل شغلی و ویژگی گذشت بر رضایت شغلی یاوران علمی دانشگاه الزهرا پرداختند. یافته‌های آنها رابطه معناداری بین منبع کنترل درونی و گذشت با رضایت شغلی نشان داد و این دو عامل ۲۴٪ از رضایت شغلی را تبیین کردند [۴۸]. پژوهش عباس قربانی و خلعتبری (۲۰۲۲) در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی غرب مازندران نشان داد که رضایت شغلی و مؤلفه‌های آن (فرصت‌های پیشرفت، جو سازمانی، سبک رهبری، نوع

1 Dugguh, S.I. and Dennis, A.

2 P.C. Smith

3 L.M. Kendall

4 Hulin

5 Borrego, Y. Orgambidez, A. & Mora-Jauregualde, B.

6 Kanter's theory of power in organizations

7 Yu, H. Hamid, A. H. A. Abdul Wahab, J. L. & Mahmud, M. I.

8 deans' distributed leadership

9 Cumar, M. A. Kidane, B. Z. Dawit, N. G. & Dinsa, F.

10 achievement-oriented

11 supportive leadership styles

شغل، شرایط فیزیکی، و نظام پرداخت) به ترتیب بر پیش‌بینی خودکارآمدی در تصمیم‌گیری شغلی تأثیرگذار بودند [۴۹]. یافته‌های قاسم‌پور گنجی و همکاران (۲۰۲۱) حاکی از آن است که رضایت شغلی تأثیر منفی بر قصد ترک شغل دارد. همچنین، توانمندسازی کارکنان، جو اخلاقی، و حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی داشته و جو اخلاقی و حمایت سازمانی ادراک‌شده تأثیر منفی بر قصد ترک شغل دارند [۲۰]. صلحی و همکاران (۲۰۱۴) رابطه معناداری بین رضایت شغلی و متغیرهای سن، جنسیت، سطح تحصیلات، و وضعیت استخدامی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایران مشاهده کردند [۳۸]. کاکایی و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که استراتژی‌های سرمایه انسانی نقش مثبت و معناداری در بهبود رضایت شغلی کارکنان دارند. آنها نتیجه گرفتند که استراتژی‌های جذب و استخدام، توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، و روابط کارکنان می‌توانند به‌طور معناداری رضایت شغلی را ارتقا دهند [۱۷]. پژوهش امیری قلعه‌رشدی و همکاران (۲۰۱۸) در میان کارکنان رسمی و پیمانی دانشگاه علوم پزشکی تهران نشان داد که میانگین رضایت شغلی بالاتر از حد متوسط (3.3 ± 0.5) است. بیشترین رضایت مربوط به حیطة همکاران (۳.۹۸) و کمترین رضایت مربوط به حقوق و مزایا (۲.۵۷) و ارتقا (۲.۵۳) بود. همچنین، تحصیلات، سابقه کار، محل کار، و وضعیت استخدامی با رضایت شغلی رابطه معناداری داشتند [۵]. شکری و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی در میان کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن دریافتند که سطح تحصیلات، حقوق و دستمزد، و پست سازمانی به ترتیب بیشترین سهم را در رضایت شغلی داشتند [۳۷]. ال کویتی و همکاران^۱ (۲۰۲۰) دریافتند که حقوق همچنان بیشترین پیش‌بینی را از رضایت کلی شغلی در بین اعضای هیئت‌علمی بهداشت و علوم در یک موسسه آموزش عالی در عربستان سعودی داشت [۳]. بریو ریوس و همکاران^۲ (۲۰۲۱) پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت‌شغلی را در بین کارکنان اداری در یک موسسه آموزش عالی در کلمبیا بررسی کردند. یافته‌های ایشان نشان داد، سابقه کار، جنسیت، نوع رابطه و سن از عوامل اجتماعی-جمعیتی بودند که بر رضایت‌شغلی در بین کارکنان اداری تأثیر می‌گذاشتند. برای مثال، کارکنان اداری زن در مقایسه با هم‌تایان مرد خود در مورد روابط خود با رهبران و همکاران، سطح رضایت بالاتری را ابراز می‌کردند [۹]. سرگزی و بلاغت (۲۰۱۶) همبستگی مثبت و معناداری بین عدالت سازمانی و رضایت‌شغلی کارکنان مشاهده کردند [۳۵]. همچنین یافته‌های صافی و همکاران (۲۰۱۵) ارتباط مثبت و معنی‌دار بین عدالت‌سازمانی و تعهدسازمانی با رضایت‌شغلی نشان داد. همچنین مولفه‌های تعهد عاطفی و تعهد هنجاری با رضایت‌شغلی دارای ارتباط معنی‌داری بود و تمامی مولفه‌های عدالت سازمانی با رضایت‌شغلی ارتباط مثبت و معنی‌داری داشتند. ایشان با استناد به این یافته‌ها پیشنهاد می‌کنند: با توجه به همبستگی میان عدالت سازمانی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی، مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از روش‌های کارآمد نظیر مدیریت اثربخش، رفتار صادقانه و محترمانه با کارکنان، رعایت انصاف در پرداخت‌ها، ارائه آموزش‌های ضمن خدمت، و تقسیم کار بر اساس شایستگی و لیاقت، در جهت افزایش تعهد سازمانی، ادراک از عدالت، و رضایت شغلی کارکنان گام بردارند. این اقدامات می‌توانند بر رفتار کارکنان تأثیر مثبت گذاشته و کارایی و اثربخشی آنها را در راستای اهداف سازمانی ارتقا دهند [۳۴]. منظری توکلی و رجبی (۲۰۱۳) به بررسی رابطه ادراک عدالت سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کرمان پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که سه مؤلفه عدالت سازمانی، شامل عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، و عدالت تعاملی، با رضایت شغلی کارکنان رابطه معناداری دارند. با این حال، در مدل رگرسیون، تنها مؤلفه‌های عدالت توزیعی و تعاملی قادر به پیش‌بینی رضایت شغلی بودند [۲۴]. یافته‌های ژانگ، آدامز و زبیدی عبدالرزاق (۲۰۲۴) نیز نشان داد که رهبری تحول‌آفرین از طریق تأثیر واسطه‌ای رضایت شغلی در حوزه آموزش عالی، اثر مثبتی بر کیفیت خدمات دارد [۴۴]. کیم و یئو^۳ (۲۰۲۴) به این نتیجه رسیدند که استرس مدرس به طور قابل‌توجهی تحت تأثیر تضاد شغل-خانواده و حجم کار قرار دارد. در مرحله بعد، استرس، حجم کار و تضاد شغل-خانواده پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی فرسودگی شغلی مدرسان بودند. سپس، رضایت از کار به طور قابل‌توجهی تحت تأثیر فرسودگی شغلی قرار گرفت، به جز استرس. در نهایت، رابطه بین استرس مدرس و رضایت‌شغلی توسط فرسودگی شغلی میانجی‌گری شد [۱۹]. یافته‌های فراتحلیل ۵۷ پژوهش کسلک و همکاران^۴ (۲۰۲۲) بین رهبری در مؤسسات آموزش عالی و رضایت‌شغلی اعضای هیأت‌علمی رابطه مثبت و حد متوسط نشان داد [۱۸]. ایزورسیان، مونیکا و همکاران^۵ (۲۰۱۶)

1 Al Kuwaiti. A. Bicak. H. A. & Wahass. S.

2 Berrío-Ríos. L. V. Osorio-Barreto. D. & Díaz-Jurado. N.

3 Kim. L. & Yeo. S.F.

4 Kasalak G. Güneri B. Ehtiyar VR. Apaydin Ç. & Türker GÖ.

5 Izvercian M. Potra S. & Ivascu L.

در پژوهش خود با عنوان: "متغیرهای رضایت‌شغلی: رویکرد نظریه پایه" دیدگاه‌های موجود در پیشینه به رضایت‌شغلی ۳۶ عامل تعیین‌کننده در مدل لانه زنبوری جدید از متغیرهای رضایت‌شغلی است که دیدگاه استراتژیک برای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد [۱۶]. یافته‌های باستیدا و همکاران (۲۰۱۸)، نشان داد نیازهای روانشناختی، کار فعال، امکانات، تعاملات اجتماعی و رهبری و میزان انسجام سازمان بر رضایت‌شغلی کارکنان تأثیر دارند [۲].

بنابراین با الهام از پیشینه نظری و تجربی، عوامل مؤثر بر رضایت‌شغلی در سه محور اصلی دسته‌بندی شده‌اند:

الف. عوامل مرتبط با ماهیت و شرایط/ویژگی‌های شغل. شامل ویژگی‌هایی نظیر برانگیزاننده بودن، غیرتکراری بودن، سطح استرس، میزان استقلال، اهمیت نقش، معناداری و حس مثبت ناشی از شغل، وظایف مشخص، و امنیت شغلی. شرایط حقوق و مزایای شغلی: شامل حقوق و مزایای ماهانه، پرداخت به‌موقع حقوق و مزایا، و تناسب حقوق و مزایا با نیازهای کارکنان. شرایط ارتقا و پیشرفت شغلی: شامل فرصت‌های پیشرفت و ارتقا، استمرار این فرصت‌ها، و شفافیت فرآیندهای پیشرفت و ارتقا. ویژگی‌ها و ارتباطات همکاران در شغل: شامل ویژگی‌هایی مانند ترغیب‌کننده بودن، حس مسئولیت‌پذیری، خوش‌رفتاری، فداکاری، و انتقال دانش و تجربه میان همکاران. ویژگی‌های سرپرستان، مدیر بلافصل، و رئیس: شامل شایستگی، دسترسی‌پذیری، دانش و تجربه، و حمایت و دفاع از همکاران. شرایط فیزیکی-محیطی شغل: شامل عواملی نظیر نور مناسب، تهویه، ایمنی، تجهیزات کافی، و شرایطی که به سلامتی کارکنان کمک کند.

ب. عوامل مرتبط با الگوهای مدیریت و ارتباطات در سازمان. کار تیمی و گروهی سرپرستان، انتقادپذیری سرپرستان، تشویق مادی و معنوی کارکنان از سوی سرپرستان، نظارت و کنترل بر امور توسط سرپرستان، توجه به عزت نفس و شئون همکاران در پرداخت‌ها و کمک‌های سازمانی سرپرستان، حفظ حقوق معنوی همکاران، حفظ حرمت و کرامت در شغل، چابک بودن موسسه برای پیشبرد امور همکاران، برگزاری دوره آموزشی توانمندسازی سازمانی-شخصی، همکاری در مدیریت مشکلات شخصی و اداری.

ج. عوامل فردی-سازمانی. (۱) نگرش سنجی: تناسب شغل با وقت و توان-تناسب شغل با دانش و مهارت-تداخل وظایف شغلی و خانوادگی-تحقق خواسته‌ها و انتظارات شغلی-ادراک از عدالت در سازمان-عملکرد شغلی(ارزیابی فردی)-ارزیابی عملکرد دولت در دو سال اخیر (۲) عینی: موقعیت سازمانی/بخش و حوزه فعالیت-سابقه کار-وضعیت استخدامی؛ شخصی: سن-جنسیت-حقوق/درآمد/هزینه ماهیانه-مسکن-تاهل-تعداد فرزند(شکل ۱).

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، پیمایشی و از منظر اهداف، کاربردی-توسعه‌ای است. بر اساس معیار زمان، این مطالعه از نوع مقطعی بوده و از حیث گستره گردآوری داده‌ها، در سطح ملی انجام شده است. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته جمع‌آوری شدند. از منظر مفهومی، رضایت‌شغلی در این پژوهش، مطابق با تعاریف پذیرفته‌شده در مطالعات پیشین، حالتی عاطفی مثبت و رضایت‌بخش تعریف شده که از ارزیابی فرد نسبت به ابعاد مختلف شغل خود ناشی می‌شود.

پرسشنامه این پژوهش، با الهام از ابزارهای استاندارد نظیر پرسشنامه‌های ویسوکو و کروم، شاخص مختصر رضایت‌شغلی تامپسون و فوا، پیمایش رضایت‌شغلی اسپکتروم (۱۹۹۷)، مینه‌سوتا، و JDI اسمیت، کندال و هولین (۱۹۶۹)، در آذرماه ۱۴۰۲ طراحی شده است. این پرسشنامه رضایت‌شغلی را در پنج بُعد اصلی شامل شرایط شغلی، سرپرستان، همکاران، حقوق و مزایا، و شرایط ارتقا، به‌همراه عوامل اثرگذار بر رضایت‌شغلی، مورد سنجش قرار می‌دهد (جدول ۱).

ویژگی‌های شغل (برانگیزاننده) - غیرتکراری - استرس - استقلال - اهمیت - معنی داری - وظایف - مشخص - امنیت شغلی	شرایط حقوق و مزایای شغلی (حقوق و مزایای ماهیانه - پرداخت به موقع - تناسب با نیازها)	شرایط ارتقاء و پیشرفت شغلی (وجود فرصت - استمرار - مشخص بودن فرایند)	ویژگی‌ها و ارتباطات همکاران در شغل (ترغیب کننده - احساس مسئولیت - خوش برخورد - از خود گذشته - انتقال دانش و تجربه)	شرایط فیزیکی - محیطی شغل (نور - تهویه - ایمنی - تجهیزات - سلامتی)	ویژگی‌های سرپرستان - مدیر بلافصل و رییس - (شایستگی - دسترسی - دانش و تجربه - دفاع از همکاران)
--	---	---	--	---	---

شرایط شغلی



الگوها و رویه‌های مدیریتی حاکم بر دانشگاه/موسسه توسط سرپرستان (مدیر بلافصل و رییس)

کارتیمی و گروهی سرپرستان	انتقاد پذیری سرپرستان	تشویق مادی و معنوی کارکنان	نظارت و کنترل بر امور در سازمان	توجه به عزت نفس و شئون همکاران در پرداخت‌ها و رفاهیات	حفظ حقوق معنوی همکاران	حفظ حرمت و کرامت در شغل	برگزاری دوره آموزشی توانمند سازی سازمانی - شخصی	همکاری در مدیریت مشکلات شخصی و اداری	چابک بودن موسسه
--------------------------	-----------------------	----------------------------	---------------------------------	---	------------------------	-------------------------	---	--------------------------------------	-----------------

شکل ۱. مدل مفهومی تبیین‌کننده رضایت شغلی باورن علمی وزارت علوم تحقیقات و فناوری

رضایت شغلی علاوه بر ارزیابی در ابعاد مختلف، به صورت یک سؤال مستقل نیز در این پرسشنامه بررسی شده است (جدول ۱). برای تأمین اعتبار صوری در این پژوهش، پرسشنامه طراحی شده ابتدا به صورت فردی ارزیابی و با ابزارهای استفاده شده در پژوهش‌های پیشین مقایسه شد. سپس، پرسشنامه برای قضاوت و دریافت نظرات به اساتید و محققان حوزه‌های نظارت و ارزیابی، آموزشی، پشتیبانی و دانشجویی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه گردید. پیشنهادات ارائه شده، نظیر تغییر در نحوه نگارش سؤالات یا روش سنجش متغیرهای خاص با مقیاس‌های متفاوت، در پرسشنامه اعمال شد. همچنین، یکی از معیارهای کلیدی که به اعتقاد اکثر کارشناسان با رضایت شغلی مرتبط است، میزان برآورده شدن انتظارات شغلی کارکنان یک سازمان است.

به بیان دیگر، هرچه انتظارات شغلی فرد بیشتر تحقق یابد، رضایت شغلی او افزایش می‌یابد. یافته‌های آزمون همبستگی پیرسون بین این دو متغیر در جامعه هدف پژوهش، رابطه‌ای معنادار را تأیید کرد. ($R=0.68$, $Sig=0.0001$). این یافته تأییدی بر اعتبار تجری/ملاک پرسشنامه استفاده شده در پژوهش است. برای بررسی اعتبار سازه‌ای پرسشنامه از روش تحلیل عاملی استفاده شد.

تحلیل عاملی شاخص‌های رضایت از شرایط ارتقاء، حقوق و مزایا و ویژگی‌های ارتباطی همکاران نشان داد: همه سازه‌های مفهومی فوق روی یک عامل واریانس داشتند. لذا با توجه به اینکه عوامل استخراج شده به لحاظ ماهیت حدوث در مبانی نظریه‌ای با هم پیوند دارند. طبق نظر صاحب‌نظران، استخراج عوامل مذکور تأییدی بر اعتبار سازه‌ای داده‌های پژوهش می‌باشد. همچنین آزمون پایایی پرسشنامه پژوهش با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ نشان داد مقیاس‌ها در ابعاد رضایت شغلی پایایی لازم را دارند: مقدار آماره آلفای کرونباخ سازه‌های مفهومی ابعاد مختلف پرسشنامه رضایت شغلی، ویژگی‌های شغلی ($\alpha=0.81$); شرایط فیزیکی - محیطی ($\alpha=0.86$); شرایط حقوق و مزایا ($\alpha=0.81$); ویژگی‌های ارتباطی همکاران ($\alpha=0.9$); ویژگی‌های سرپرستان ($\alpha=0.97$); ادراک از عدالت ($\alpha=0.8$); شرایط ارتقاء ($\alpha=0.92$).

جدول ۱: مفاهیم اصلی پرسشنامه رضایت‌شغلی و شیوه سنجش آنها - ضریب پایایی هر سازه مفهومی

شاخص / گویه / سوال	ابعاد خرد	بعد اصلی رضایت از:
<p>لیاقت و شایستگی برای سمت در دسترس بودن دفاع از حق و حقوق همکاران دانش و تجربه تخصصی مرتبط با سمت حفظ حرمت و شئون انسانی همکاران تشویق مادی و معنوی به ازای کارهای مفید و موثر همکاران نظارت و کنترل بر امور توسط سرپرستان تعامل و ارتباط کاری مناسب سرپرستان انتقادپذیری در کار سرپرستان روحیه کار تیمی و مشارکت گروهی سرپرستان انعکاس کار کارمند به نام خودش توسط سرپرستان (در صورت امکان) چابک و سریع بودن دانشگاه/موسسه/سازمان برای پیگیری اموراداری اعضای هیئت علمی همکاری سازمان در حل مشکلات اداری اعضای هیئت علمی همکاری سازمان در حل مشکلات شخصی اعضای هیئت علمی</p>	<p>ویژگی‌های سرپرست (کیفیت سرپرستی) الگوهای مدیریتی شامل شیوه تعاملات مدیران و اعضای هیئت علمی، بازخوردهای شغلی، چابکی سازمان، همدلی و پشتیبانی</p>	<p>سرپرستان شامل: مدیر بلافضل و ریاست دانشگاه/موسسه</p>
<p>تقسیم کارها بین اعضای هیئت علمی به صورت متناسب/مساوی توسط مدیر بلافضل امکان ارتقاء شغلی اعضای هیئت علمی به طور عادلانه در سازمان</p>	<p>عدالت در توزیع وظایف و مسئولیت‌ها عدالت در ارتقاء</p>	<p>ادراک از عدالت در سازمان</p>
<p>میزان پرداخت عادلانه حقوق و مزایا میزان پرداخت عادلانه مزایا در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها و موسسات علمی-پژوهشی وزارت عتف میزان امکان استفاده از تسهیلات مالی سازمان به صورت عادلانه</p>	<p>عدالت در پرداخت حقوق و مزایا</p>	
	<p>شفاف و مشخص بودن وظایف شغلی غیرتکراری و متنوع بودن شغل تناسب حجم کار با وقت و توان کارمند محترمانه و باعث افتخار و غرور بودن شغل نشاطبخش بودن و ایجاد حس خوب اثر شغل بر رشد فردی کارمند ریسک‌پذیری و استرس‌زا بودن شغل داشتن اختیارات قانونی و استقلال برای انجام کار ثبات و امنیت شغلی حفظ حرمت و کرامت انسانی اعضای هیئت علمی در شغل تداخل وظایف خانوادگی و شغلی اعضای هیئت علمی تناسب شغل با رشته تحصیلی و تجربه کاری اعضای هیئت علمی برگزاری کارگاه/ برنامه‌های آموزشی توانمندسازی شغلی/مهارت‌های زندگی در دانشگاه/موسسه</p>	<p>ویژگی‌های شغلی</p>

شاخص / گویه / سوال	ابعاد خرد	بعد اصلی رضایت از:
	مناسب بودن نور و تهویه محل کار ایمنی و بهداشت محل کار مناسب بودن تجهیزات و ملزومات مورد نیاز برای انجام کار (ایفای نقش) مناسب بودن شرایط برای حفظ سلامت (میز و صندلی مناسب و آرامش محیط کار)	شرایط فیزیکی و محیطی شغل
	مشوق و ترغیب‌کننده بودن همکاران هم‌رده در پیشبرد کارها احساس مسئولیت همکاران هم‌رده در کارهای مشترک خوش برخورد و صمیمی بودن همکاران هم‌رده از خودگذشتگی همکاران هم‌رده در کارها انتقال تجارب و دانش‌شغلی خود توسط همکاران هم‌رده	همکاران (ویژگی‌ها و ارتباطات)
	تناسب حقوق و مزایا با نیازها و شئون زندگی عضو هیئت علمی پرداخت به‌موقع مطالبات عضو هیئت علمی حقوق و مزایای دریافتی ماهیانه	شرایط حقوق و مزایا
	مشخص بودن مسیر ارتقاء شغلی امکان ارتقاء شغلی به صورت مستمر (مرحله به مرحله و پیوسته) امکان ارتقاء بر اساس ضابطه و معیار وجود فرصت برای ارتقاء سازمانی	شرایط ارتقاء
	عملکرد شغلی (خودارزیابی) میزان برآورده شدن انتظارات سازمانی شرایط اقتصادی-اجتماعی عضو هیئت علمی (درآمد-حقوق-هزینه-مسکن-وضعیت تاهل-جنسیت) شرایط سازمانی: سمت و حوزه فعالیت-تحصیلات-سابقه کار	سایر عوامل اثرگذار و اثرپذیر از رضایت‌شغلی

جامعه آماری این پژوهش شامل یاوران علمی شاغل (با هر نوع وضعیت استخدامی) در دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است. با توجه به محدودیت‌های مالی پروژه (که بدون حمایت مالی انجام شد) و امکانات ارتباطی موجود در مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تنها روش قابل اجرا برای گردآوری داده‌ها در سطح ملی، استفاده از نمونه‌گیری در دسترس بود. با توجه به اهمیت موضوع، در بازه زمانی یک‌ماهه (دی‌ماه ۱۴۰۲) پس از اطلاع‌رسانی به یاوران علمی، ۱۷۸۵ نفر از یاوران علمی شاغل در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی دولتی مشارکت کردند. این افراد از ۱۲۴ دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی دولتی به شرح زیر بودند: ۹۳ نفر (۵ درصد) از مؤسسات پژوهشی دولتی، ۱۲۹ نفر (۷ درصد) از شعب دانشگاه ملی مهارت در کشور، ۵۳۵ نفر (۳۰ درصد) از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی کوچک و متوسط، ۱۰۲۸ نفر (۵۸ درصد) از دانشگاه‌های بزرگ و جامع استان‌ها، این مشارکت در پیمایش ملی، نشان‌دهنده گستردگی و تنوع جامعه آماری پژوهش است.

۴. تحلیل یافته‌ها

بررسی داده‌های پژوهش نشان‌دهنده این است که: میانگین سنی مشارکت‌کنندگان ۲۷ سال بوده است. با توجه به میانه ۲۷ و نما ۲۸، نمونه پژوهش توزیع نرمالی دارد. از این تعداد ۵۸.۲ درصد مرد (۱۰۳۸ نفر) و ۴۱.۲ درصد زن (۷۴۷) بوده‌اند. تحصیلات ۵۹.۸ درصد پاسخگویان، (کارشناسی ارشد)، ۲۶ درصد (کارشناسی) و ۱۴.۲ درصد، (ابتدایی، متوسطه، کاردانی، دکتری و حوزوی) بوده‌اند. به لحاظ وضعیت تاهل؛ ۸۳.۶ درصد متاهل (۱۴۹۴ نفر) و ۱۳.۴ درصد، مجرد (۲۴۰) و ۲.۹ درصد سایر (۵۲ نفر) بوده‌اند. میانگین تعداد فرزند ایشان ۲.۳۶ نفر بوده است. به لحاظ وضعیت استخدامی؛ ۴۵.۶ درصد، رسمی قطعی، ۶.۳ درصد، رسمی آزمایشی، ۹.۳ درصد، پیمانی، ۳۲.۱ درصد، قرارداد کار معین، ۵.۸ درصد، شرکتی و ۰/۹ درصد حجمی پروژه‌ای بوده‌اند. به لحاظ حوزه فعالیت، ۵۳.۶ درصد در حوزه‌های آموزش و پژوهش، ۱۱.۶ درصد در حوزه معاونت برنامه‌ریزی، پشتیبانی و توسعه منابع، ۸ درصد در حوزه ریاست، ۷.۷ درصد در حوزه معاونت دانشجویی و ۲.۹ درصد در حوزه فرهنگی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی شاغل بوده‌اند. میانگین سابقه کار مشارکت‌کنندگان، ۱۵.۶۶ و میانه ۱۶ سال با انحراف

معیار ۷.۸ سال می باشد. به لحاظ موقعیت سازمانی، ۴۹.۹ درصد در سمت کارشناس، ۲۵ درصد کارشناس مسئول و ۱۳.۵ درصد کارمند ساده بوده‌اند. به لحاظ شرایط اقتصادی، تنها ۵۷.۲ درصد مشارکت‌کنندگان دارای مسکن در شهر محل فعالیت/سایر شهرها و ۴۲.۸ درصد فاقد مسکن بوده‌اند. همچنین به طور خلاصه هزینه‌های زندگی مشارکت‌کنندگان، بیشتر از درآمد ایشان بوده است.

در پاسخ به بخش اول سوال آغازین پژوهش مبنی بر اینکه: "الگو و مدل تبیینی رضایت‌شغلی به منظور ارتقاء سطح عملکرد سازمانی با هم‌افزایی در سرمایه‌انسانی در بین یاوران علمی وزارت عتف و دانشگاه‌ها و موسسات تابعه چه می‌باشد؟" بررسی آماره‌های توصیفی نشان‌دهنده این است که رضایت‌شغلی یاوران علمی بر اساس سوال مستقل با میانگین (۲/۹۶)، میانه (۳) و نما (۳) در حد متوسط و بر اساس میانگین کل شاخص‌های رضایت از شرایط شغلی در ابعاد مختلف شغلی با میانگین (۲/۷۷)، میانه (۲/۷۵) و نما (۱/۹۵) متوسط به پایین است. بررسی مؤلفه‌های رضایت شغلی نشان داد که یاوران علمی شاغل در دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی کشور، به‌طور کلی بیشترین رضایت را از شاخص‌های حفظ حرمت و کرامت در محیط شغلی ابراز کرده‌اند، در حالی که کمترین رضایت را از حقوق و مزایای شغلی و فرصت‌های ارتقا و پیشرفت گزارش داده‌اند. همچنین، مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، میزان برآورده شدن انتظارات شغلی خود را در سطح پایین ارزیابی کرده‌اند. جزئیات شاخص‌های مربوط به هر یک از مؤلفه‌های اصلی شغل، به شرح زیر است:

- بررسی شاخص‌های سازه شرایط شغلی نشان می‌دهد که یاوران علمی از شفافیت وظایف شغلی بیشترین رضایت را دارند، در حالی که کمترین رضایت به نبود اختیار و استقلال در شغل مربوط است. مرور مبانی نظری حاکی از آن است که استقلال و اختیار در شغل یکی از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر رضایت شغلی است و بنابراین، باید در برنامه‌ریزی‌های سازمانی مورد توجه ویژه قرار گیرد. همچنین، یاوران علمی سطح استرس و ریسک شغلی خود را در حد متوسط تا بالا ارزیابی کرده‌اند.

- در میان شاخص‌های سازه مفهومی حقوق و مزایای شغلی، کمترین نمره (۱.۴ از ۵) به شاخص تناسب حقوق و مزایا با شئون زندگی اختصاص دارد، در حالی که بیشترین نمره به شاخص پرداخت به‌موقع مطالبات مربوط است. همچنین، یاوران علمی عادلانه بودن پرداخت حقوق و مزایا را در سطح کم تا بسیار کم ارزیابی کرده‌اند.

- یاوران علمی از وضعیت نور و تهویه محیط کار بیشترین رضایت را (با میانگین ۳.۳۷ از ۵) گزارش داده‌اند، اما کمترین رضایت را از شرایط فیزیکی مرتبط با حفظ سلامتی (مانند میز و صندلی مناسب و آرامش محیط کار) با میانگین ۳ از ۵ ابراز کرده‌اند.

- ارزیابی مشارکت‌کنندگان از شاخص‌های شرایط پیشرفت و ارتقا در دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی دولتی (ویژه یاوران علمی) در سطح پایین (۲ از ۵) قرار دارد. این امر بر ضرورت انجام پژوهشی مستقل برای بررسی دلایل این وضعیت تأکید دارد.

- ارزیابی یاوران علمی از ویژگی‌ها و ارتباطات همکاران هم‌رده نشان می‌دهد که شاخص خوش‌برخوردی و صمیمیت بالاترین نمره را کسب کرده، در حالی که شاخص‌های تشویق‌کنندگی، ترغیب‌کنندگی و از خودگذشتگی همکاران هم‌رده در شغل کمترین نمره را به خود اختصاص داده‌اند. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که رضایت از روابط غیررسمی بیش از روابط رسمی و شغلی است.

- یاوران علمی کمترین نمره را به ویژگی‌های تشویق‌مادی و معنوی برای کارهای مفید و مؤثر همکاران (میانگین ۲.۵ از ۵) و تقسیم عادلانه کارها میان همکاران (میانگین ۲.۹۷ از ۵) داده‌اند، در حالی که بیشترین نمره (۳.۸ از ۵) به در دسترس بودن مدیر بلافصل اختصاص یافته است. همچنین، ارزیابی آنها از رئیس دانشگاه، پژوهشگاه یا مؤسسه نشان می‌دهد که کمترین نمره به ویژگی‌های تشویق‌مادی و معنوی برای کارهای مفید و مؤثر (میانگین ۲.۵ از ۵)، تقسیم عادلانه کارها میان همکاران (میانگین ۲.۹۷ از ۵) و انتقادپذیری در امور کاری (میانگین ۲.۵۹ از ۵) تعلق گرفته و بیشترین نمره (۳.۲ از ۵) به حفظ حرمت و شئون انسانی همکاران اختصاص یافته است.

بنابراین، لازم است مدیران و رؤسای دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مؤسسات به موضوع تشویق، تقسیم عادلانه کارها میان زیردستان و تقویت انتقادپذیری در امور کاری توجه ویژه‌ای داشته باشند.

با توجه به میانگین رضایت یاوران علمی از شاخص‌های مختلف شرایط شغلی، یاوران علمی دانشگاه‌ها/پژوهشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بیشترین رضایت را مدیران بلافصل خود و کمترین رضایت را از شرایط ارتقای شغلی و شرایط پرداخت حقوق و مزایا اعلام کرده‌اند. همچنین ایشان نمره بالایی به عملکرد شغلی خود داده‌اند و در مقابل میزان تحقق انتظارات شغلی خود را خیلی کم ارزیابی کرده‌اند (جدول

جدول ۲. جمع‌بندی میانگین رضایت باوران علمی از شرایط شغلی و عوامل موثر بر آن

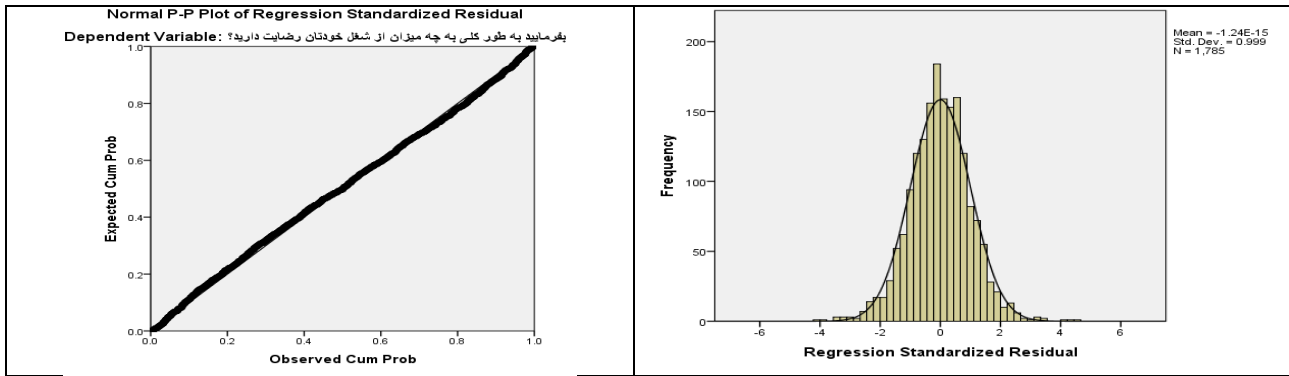
میانگین کل	مولفه یا شاخص
۲/۰۷	ارزیابی شرایط ارتقای شغلی
۲/۰۷	ارزیابی از شرایط حقوق و مزایا با ۷ شاخص
۲/۱	میزان برآورده شدن انتظارات شغلی
۲/۸	میانگین کل شاخص‌های رضایت‌شغلی در شش بعد شرایط شغلی، حقوق و مزایا، همکاران، سرپرستان (مدیر بلافصل و رییس دانشگاه/موسسه)، شرایط فیزیکی شغل، انتظارات شغلی
۲/۷۸	ارزیابی رییس دانشگاه با ۱۲ شاخص
۲/۷۹	ارزیابی از شرایط شغلی با ۱۶ شاخص
۲/۹۶	میزان رضایت از شغل (بر اساس یک گزاره)
۳/۱۷	ارزیابی از همکاران با ۵ شاخص
۳/۲	ارزیابی شرایط فیزیکی شغل
۳/۳۱	ارزیابی از مدیر بلافصل با ۱۲ شاخص
۴/۳۲	ارزیابی عملکرد توسط مدیر مافوق (خود ارزیابی)
۴/۴۳	ارزیابی عملکرد خود پاسخگو (خود ارزیابی)

در پاسخ به بخش دوم سوال آغازین پژوهش مبنی بر اینکه: "مدل تبیینی رضایت‌شغلی به منظور ارتقاء سطح عملکرد سازمانی با هم‌افزایی در سرمایه‌انسانی در بین باوران علمی وزارت عتف و دانشگاه‌ها و موسسات تابعه چه می‌باشد؟" یافته‌های حاصل از مدل رگرسیونی بر اساس سنجش رضایت‌شغلی به صورت یک سوال مستقل با روش گام به گام نشان‌دهنده این است که از بین عوامل مختلف تاثیرگذار وارد شده در مدل، به ترتیب مولفه‌های: ۱- شرایط شغلی با شاخص‌های: غیرتکراری بودن شغل-حس خوب و رشد فردی در شغل -وظایف مشخص شغلی-محترمانه بودن شغل-نشاطبخش بودن-استقلال و اختیار شغلی(۰/۶۵=بتا^۱)؛ ۲- ادراک عدالت از پرداخت عادلانه حقوق و مزایا-مزایای عادلانه--تسهیلات عادلانه نسبت به سایر دانشگاه‌ها(۰/۱۱=بتا)؛ ۳- تداخل وظایف خانوادگی و شغلی(۰/۱۰=بتا)؛ ۴- شرایط ارتقا در موسسه: با ۳ شاخص مستمربودن ارتقاء-مشخص بودن مسیر ارتقاء-وجود فرصت ارتقاء(۰/۱۰=بتا)؛ ۵- تناسب شغل با دانش، تجربه و مهارت(۰/۰۶=بتا)، بیشتر تاثیر را بر رضایت‌شغلی داشته‌اند و توانسته‌اند ۰/۶۲ از رضایت‌شغلی را تبیین کنند. آزمون آنالیز واریانس مقادیر و باقیمانده‌های رگرسیونی نشان‌دهنده تفاوت معنی‌دار و استقلال این مقادیر از یکدیگر است (F=169.577, α=0.0001). همچنین خروجی‌های آزمون رگرسیونی تاییدکننده مناسب بودن مدل رگرسیونی و استقلال باقیمانده‌های رگرسیونی می‌باشد (جدول ۳ و نمودارهای ۱ و ۲).

جدول ۳. تحلیل واریانس مقادیر رگرسیونی و باقیمانده‌ها

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	۴۱۲/۷۵۰	۵	۸۲/۵۵۰	۱۶۹/۵۷۷	۰/۰۰۰۱
Residual	۲۵۲/۶۴۸	۵۱۹	۰/۴۸۷		
Total	۶۶۵/۳۹۸	۵۲۴			

¹ Beta



نمودارهای ۲ و ۱: باقیمانده‌های مدل رگرسیونی تبیین‌کننده رضایت‌شغلی

در ادامه به منظور آزمون مدل تحلیلی بر اساس سنجش رضایت‌شغلی بر اساس میانگین کل شاخص‌های جزئی و آرایه پیشنهادات شفاف به مدیران و دست‌اندرکاران، میانگین متغیر وابسته بر اساس حاصل میانگین نمره تمامی متغیرها و شاخص‌هایی که هر کدام بعدی از آن متغیر را می‌سنجند، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد و سپس همه متغیرها و شاخص‌ها به عنوان عوامل مستقل وارد مدل رگرسیونی (با روش گام به گام) شدند و مدلی که ضریب تعیین تعدیل شده آن $0/95$ (دوربین واتسون $= 1.987$ و ضریب معنی‌داری تغییرات $F = 0/001$ و خطای استاندارد برآورد $= 0/147$) بود به عنوان مبنا در نظر گرفته شد. یافته‌های حاصله از مدل رگرسیونی نشان‌داد به ترتیب متغیرهای: "احساس مسئولیت همکاران هم‌رده در کارهای مشترک" ($\beta = 0/18$)؛ "انتقادپذیری ریاست دانشگاه/موسسه/سازمان در کارها" ($\beta = 0/179$)؛ "امکان ارتقاء شغلی به طور عادلانه" ($\beta = 0/177$)؛ "دفاع مدیر مستقیم از حق و حقوق همکاران" ($\beta = 0/146$)؛ "تعامل و ارتباط کاری مناسب مدیر مستقیم" ($\beta = 0/144$)؛ "توجه به عزت نفس و شئون کارمندان هنگام پرداخت مزایا و رفاهیات" ($\beta = 0/142$)؛ "نظارت و کنترل بر امور توسط ریاست دانشگاه/موسسه/سازمان" ($\beta = 0/132$)؛ "ایمنی و بهداشت محل کار" ($\beta = 0/127$)؛ "مناسب بودن تجهیزات و ملزومات مورد نیاز برای ایفای نقش" ($\beta = 0/119$)؛ "نشاط بخش بودن شغل و ایجاد حس خوب" ($\beta = 0/116$)؛ "همکاری دانشگاه/موسسه هنگام مواجهه با مشکلات اداری" ($\beta = 0/104$) و ... بیشترین تاثیر را بر رضایت‌شغلی یاوران علمی داشتند (جدول ۴ و ۵).

جدول ۴: مدل رگرسیونی بر اساس شاخص‌های جزئی با میانگین کل شاخص‌های شرایط شغلی به عنوان متغیر وابسته

دوربین واتسون	Sig. F Change	df1	df2	F Change	R Square Change	خطای استاندارد برآورد	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی
۱/۹۸۷	۰/۰۰۰	۱۲۲۸	۱	۱۶۳/۶۲۹	۰/۰۰۶	۰/۱۴۶۹۲	۰/۹۵۱	۰/۹۵۱	۰/۹۷۵

جدول ۵: ضریب بتای متغیرهای اثرگذار بر رضایت‌شغلی بر اساس شاخص‌های جزئی با میانگین کل شاخص‌های شرایط شغلی به عنوان متغیر وابسته

متغیرهای اثرگذار بر رضایت‌شغلی به ترتیب اهمیت	Beta	t	معنی‌داری	همبستگی جزئی
(Constant)		۲۲/۵۱	۰/۰۰۰	
احساس مسئولیت همکاران هم‌رده در کارهای مشترک	۰/۱۸	۲۶/۹۲۶	۰/۰۰۰	۰/۶۰۹
انتقادپذیری ریاست دانشگاه/موسسه/سازمان در کارها	۰/۱۷۹	۱۸/۳۸۷	۰/۰۰۰	۰/۴۶۵
امکان ارتقاء شغلی به طور عادلانه	۰/۱۷۷	۲۲/۷۸۷	۰/۰۰۰	۰/۵۴۵
دفاع مدیر مستقیم از حق و حقوق همکاران	۰/۱۴۶	۱۴/۴۷۸	۰/۰۰۰	۰/۳۸۲
تعامل و ارتباط کاری مناسب مدیر مستقیم	۰/۱۴۴	۱۴/۵۲۵	۰/۰۰۰	۰/۳۸۳
توجه به عزت نفس و شئون کارمندان هنگام پرداخت مزایا و رفاهیات	۰/۱۴۲	۱۸/۸۹۴	۰/۰۰۰	۰/۴۷۵
نظارت و کنترل بر امور توسط ریاست دانشگاه/موسسه/سازمان	۰/۱۳۲	۱۳/۸۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۶۷
ایمنی و بهداشت محل کار	۰/۱۲۷	۱۴/۴۹۱	۰/۰۰۰	۰/۳۹۲
مناسب بودن تجهیزات و ملزومات مورد نیاز برای انجام کار(ایفای نقش)	۰/۱۱۹	۱۳/۸۵۸	۰/۰۰۰	۰/۳۶۸
نشاط بخش بودن شغل و ایجاد حس خوب	۰/۱۱۶	۱۶/۳۵۸	۰/۰۰۰	۰/۴۲۳

متغیرهای اثرگذار بر رضایت‌شغلی به ترتیب اهمیت	Beta	t	معنی‌داری	همبستگی جزئی
همکاری دانشگاه یا موسسه در حل مشکل، مواقع مواجهه کارمند با مشکلات اداری	۰/۱۰۴	۱۲/۷۹۲	۰/۰۰۰	۰/۳۴۳
لیاقت و شایستگی ریاست دانشگاه/موسسه/سازمان برای این سمت	۰/۰۸۱	۱۵/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۹۷
تقسیم کارها بین همکاران به صورت متناسب/مساوی توسط ریاست دانشگاه/موسسه/سازمان	۰/۰۶۹	۱۲/۴۹۸	۰/۰۰۰	۰/۳۳۸
امکان ارتقاء شغلی به صورت مستمر(مرحله به مرحله و پیوسته)	۰/۰۶۷	۱۲/۳۹۹	۰/۰۰۰	۰/۳۳۶
انعکاس فعالیت کارمند به نام خودش توسط مدیرمستقیم	۰/۰۶۵	۱۳/۷۴۳	۰/۰۰۰	۰/۳۶۷
مناسب بودن نور و تهویه محل کار	۰/۰۶۱	۱۳/۵۰۵	۰/۰۰۰	۰/۳۶۲
شرایط برای حفظ سلامت (میز و صندلی مناسب و آرامش محیط کار)	۰/۰۶۱	۱۳/۲۸۱	۰/۰۰۰	۰/۳۵۶
مشخص بودن مسیر ارتقاء شغلی	۰/۰۵۸	۱۱/۳۲۸	۰/۰۰۰	۰/۳۰۷
ترجیح استفاده از ظرفیت کارمندان برای تصدی پست‌های ** (دو ستاره)	۰/۰۵۶	۱۷/۸۱۸	۰/۰۰۰	۰/۴۵۶
در دسترس بودن مدیر مافوق	۰/۰۵۵	۱۲/۵۰۲	۰/۰۰۰	۰/۳۳۸
همکاری دانشگاه/موسسه در شرایط خاص برای رفع مشکلات مالی/اعطای مرخصی	۰/۰۵۴	۱۴/۴۲۶	۰/۰۰۰	۰/۳۸۳
خوش برخورد و صمیمی بودن همکاران هم‌رده	۰/۰۵۲	۱۱/۸۲	۰/۰۰۰	۰/۳۲۲
پرداخت به موقع مطالبات	۰/۰۴۸	۱۲/۴۳۹	۰/۰۰۰	۰/۳۳۶
حفظ و رعایت حرمت و کرامت انسانی در شغل	۰/۰۴۷	۱۱/۷۰۳	۰/۰۰۰	۰/۳۱۹
تشویق و ترغیب‌کننده بودن همکاران برای پیشبرد کارها	۰/۰۴۵	۹/۹۲۴	۰/۰۰۰	۰/۲۷۴

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش با هدف شناسایی الگو و مدل تبیینی رضایت شغلی به منظور ارتقای عملکرد سازمانی از طریق هم‌افزایی سرمایه انسانی در میان یاوران علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه‌ها و مؤسسات تابعه انجام شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی رضایت شغلی یاوران علمی شاغل در دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مؤسسات وابسته به وزارت علوم در سطح متوسط و متوسط رو به پایین ارزیابی شده است. این الگو در شاخص‌های حقوق و مزایا، نظام پرداخت و پاداش‌دهی، ارتقا و پیشرفت، عدالت در رویه‌های سازمانی، و استقلال و اختیار شغلی نامناسب بوده و این شاخص‌ها بیشترین سهم را در نارضایتی شغلی یاوران علمی دارند. (جدول ۶).

جدول ۶: وضعیت رضایت/عدم رضایت از شاخص‌های مولفه‌های اصلی رضایت‌شغلی

مؤلفه	بیشترین رضایت از شاخص:	کمترین رضایت از شاخص:
شرایط شغلی	شفاف بودن وظایف شغلی	نداشتن اختیار و استقلال در شغل
حقوق و مزایای شغلی	پرداخت به موقع مطالبات	تناسب حقوق و مزایا با شئون زندگی - عدالت در پرداخت حقوق و مزایا
شرایط فیزیکی و محیطی محل کار	وضعیت نور و تهویه	شرایط فیزیکی جهت حفظ سلامتی(اعم از میز و صندلی مناسب و آرامش محیط کار)
ویژگی‌ها و ارتباطات همکاران هم‌رده	خوش‌برخورد و صمیمی بودن	مشوق، ترغیب‌کننده و از خود گذشته بودن در شغل
سرپرستان، مدیران/افصل	در دسترس بودن مدیران/افصل	تشویق مادی و معنوی به ازای کارهای مفید و موثر همکاران - تقسیم کارها بین همکاران به صورت متناسب/مساوی
سرپرستان، ریاست دانشگاه یا موسسه	حفظ حرمت و شئون انسانی همکاران	تشویق مادی و معنوی به ازای کارهای مفید و موثر همکاران - تقسیم کارها بین همکاران به صورت متناسب/مساوی - انتقادپذیری در کارها
در کل شاخص‌ها	رضایت از مدیران/افصل - شرایط فیزیکی و محیطی - همکاران	شرایط ارتقای شغلی و شرایط پرداخت حقوق و مزایا

یافته‌ها نشان داند رضایت شغلی یاوران علمی در سطح متوسط رو به پایین است و شاخص‌های حقوق و مزایا، نظام پرداخت و پاداش‌دهی، ارتقا و پیشرفت، عدالت سازمانی، و استقلال و اختیار شغلی بیشترین نقش را در نارضایتی شغلی ایفا می‌کنند. تحلیل‌های تبیینی حاکی از آن است که شرایط شغلی (شامل غیرتکراری بودن، حس رشد فردی، وظایف مشخص، محرمانه بودن، نشاط‌بخشی، و استقلال)، ادراک

از عدالت در پرداخت حقوق و مزایا، کاهش تداخل وظایف خانوادگی و شغلی، شرایط ارتقا (شامل استمرار، شفافیت، و وجود فرصت)، و تناسب شغل با دانش و مهارت، به ترتیب بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی دارند. عواملی نظیر احساس مسئولیت همکاران، انتقادپذیری مدیران، امکان ارتقای عادلانه، دفاع مدیر از حقوق کارکنان، تعامل مناسب مدیر، توجه به عزت نفس در پرداخت مزایا، نظارت مؤثر، ایمنی و بهداشت محل کار، تجهیزات مناسب، و همکاری سازمان در حل مشکلات اداری، به عنوان عوامل کلیدی در الگوی پیشنهادی برای بهبود رضایت شغلی و عملکرد سازمانی یاوران علمی باید مورد توجه قرار گیرند.

با توجه به یافته‌های پژوهش و الهام از مبانی نظری، الگوی پیشنهادی برای ارتقای عملکرد سازمانی از طریق هم‌افزایی سرمایه انسانی با تأکید بر رضایت شغلی یاوران علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و دانشگاه‌ها و مؤسسات تابعه، نیازمند طراحی طرح‌های خلاقانه برای بهبود رضایت شغلی است. این الگو فراتر از رفع عوامل نارضایتی (که لزوماً به رضایت منجر نمی‌شود) بر ایجاد انگیزه و رضایتمندی متمرکز است. یافته‌ها نشان داد که رضایت شغلی یاوران علمی در سطح متوسط قرار دارد و کمترین رضایت مربوط به شرایط ارتقای شغلی و نظام پرداخت حقوق و مزایا است. با توجه به تأثیر تبیینی شاخص‌های این دو مؤلفه در مدل‌های آزمون‌شده، الگوی پیشنهادی به شرح زیر ارائه می‌شود:

بررسی شاخص‌های سازه شرایط شغلی نشان دهنده این است که بیشترین رضایت یاوران علمی از شفاف بودن وظایف شغلی است و کمترین مربوط به نداشتن اختیار و استقلال در شغل است. مبانی نظری نشان‌دهنده این است که عامل استقلال و اختیار در شغل یکی از کلیدی‌ترین عوامل مؤثر بر رضایت شغلی است و لذا باید در برنامه‌ریزی‌ها به این مهم توجه شود. همچنین نکته حائز اهمیت در روابط بین همکاران که می‌تواند باعث ارتقاء سطح عملکرد و هم‌افزایی سازمانی در بین یاوران علمی شود، استفاده از ظرفیت روابط و پیوندهای غیررسمی برای تقویت تعاملات سازنده شغلی (مشوق و همراه بودن در پیشبرد امور سازمانی) است که در حال حاضر این امر محقق نشده و علی‌رغم روابط قوی غیر رسمی و اثر رگرسیونی قابل توجه این عامل بر رضایت شغلی یاوران علمی، پیوندهای سازنده برای هم‌افزایی سازمانی با استفاده از این ظرفیت شکل نگرفته است.

برای ارتقای رضایت شغلی یاوران علمی و بهبود عملکرد سازمانی با تأکید بر هم‌افزایی سرمایه انسانی، مدیران و برنامه‌ریزان، به‌ویژه رؤسا و سرپرستان مستقیم، باید به عوامل کلیدی مؤثر بر رضایت شغلی توجه ویژه‌ای داشته باشند. این عوامل شامل متنوع و غیرتکراری بودن شغل، نشاط‌بخش بودن و کمک به رشد فردی، شفافیت وظایف شغلی، محترمانه بودن شغل، تأمین تجهیزات و ملزومات موردنیاز، کاهش تداخل وظایف شغلی و خانوادگی، تناسب شغل با دانش، تجربه و مهارت یاوران علمی، و مهم‌تر از همه، اعطای استقلال و اختیار شغلی است. در این راستا، اقداماتی نظیر تنوع‌بخشی به فعالیت‌های سازمانی، هویت‌مند کردن نقش یاوران علمی از طریق شفاف‌سازی تأثیر نقش آنها در کل فرآیند کار (از ابتدا تا انتها) و قابل مشاهده بودن نتایج، برجسته‌سازی اهمیت و معناداری نقش آنها در تأثیرگذاری بر زندگی یا کار دیگران در داخل و خارج سازمان، اعطای خودمختاری شغلی، ارتقای شرایط شغلی از طریق تنوع‌بخشی، شفافیت، افزایش منزلت، استقلال و اختیار، و توسعه رویه‌های عادلانه و شفاف در پرداخت حقوق، مزایا و پاداش‌دهی پیشنهاد می‌شود. همچنین، کاهش تداخل وظایف شغلی و خانوادگی، ایجاد بسترهای ارتقای عادلانه، شفاف و مستمر، و تقسیم کار بر اساس دانش، تجربه و مهارت ضروری است. رفع ناکارآمدی‌های نظام‌های کنونی پاداش‌دهی، از جمله در پرداخت اضافه‌کار، انتصاب‌های مدیریتی، اعمال مدرک تحصیلی، و ذخیره یا بازخرید مرخصی، باید به صورت شفاف، مستمر و عادلانه طراحی و اجرا شود. کارکنان با ارزیابی مثبت‌تر از نظام پاداش‌دهی، رضایت شغلی بالاتر، عملکرد بهتر و هم‌افزایی بیشتری خواهند داشت. نکته کلیدی در پاداش‌دهی، پذیرش هزینه‌ها و تبعات تصمیم‌گیری مبتنی بر عملکرد واقعی است. اغلب مشاهده می‌شود که مدیران به دلایل مختلف، بدون توجه به عملکرد واقعی، پاداش‌های تقریباً یکسانی برای همه در نظر می‌گیرند، که این امر انگیزه کارکنان دلسوز، فعال و خلاق را کاهش می‌دهد.

ایجاد شرایط ارتقای مستمر برای یاوران علمی یکی از ضرورت‌های وزارت عتف جهت افزایش سطح رضایت شغلی ایشان می‌باشد. در سازمان‌هایی مشابه وزارت عتف که دو دسته از کارکنان با مراتب سازمانی و شرایط متفاوت در: ارتقاء، حقوق و مزایا، قدرت و منزلت سازمانی و ... هستند، شرایط مستعد جهت‌دهی کارکنان به سمت نارضایتی و عدم وفاق و همدلی سازمانی (به عنوان یکی از موانع اصلی دست‌یابی به توسعه سازمانی) است. در همین ارتباط پیشنهاد می‌شود:

برای بهبود رضایت شغلی و ارتقای عملکرد سازمانی یاوران علمی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، پیشنهاد می‌شود ساختار سازمانی این مؤسسات بازنگری شود. در حال حاضر، پست‌های مدیریتی دو ستاره عمدتاً در حوزه معاونت پشتیبانی و توسعه منابع متمرکز هستند.

بنابراین، توصیه می‌شود این‌گونه پست‌های سازمانی در سایر حوزه‌های دانشگاهی و مؤسسات ایجاد شوند. با توجه به ویژگی‌های ذاتی برخی پست‌های مدیریتی، نظیر مدیریت امور آموزشی، امور اداری و مالی، امور فارغ‌التحصیلان، و آمار و بودجه، که نیازمند ثبات مدیریتی و انباشت تجربه شغلی برای ارتقای کیفیت خدمات و اثربخشی برنامه‌ها هستند، پیشنهاد می‌شود در صورت دو ستاره بودن این پست‌ها، از ظرفیت یاوران علمی به‌عنوان مدیر استفاده شود. تجربه نشان داده است که به دلیل ضعف‌های موجود (دانشی، تجربی، سیستمی و انگیزشی) در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، تصمیم‌گیری‌های مرتبط با یاوران علمی اغلب بدون حضور نماینده‌ای از این گروه، که خود ذینفع تصمیمات باشد، در شوراهای تصمیم‌گیری مانند هیئت رئیسه انجام می‌شود. این امر گاه بدون در نظر گرفتن شرایط، انتظارات و خواسته‌های یاوران علمی صورت گرفته و به نارضایتی شغلی آنها دامن می‌زند. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود با اصلاح آیین‌نامه مدیریت دانشگاه‌ها، نماینده‌ای از یاوران علمی در ساختار شوراهای تصمیم‌گیری حضور یابد تا دیدگاه‌ها و نیازهای این گروه به‌طور مستقیم در فرآیند تصمیم‌سازی لحاظ شود.

این پژوهش با هدف شناسایی و ارائه الگویی برای ارتقای رضایت شغلی به‌منظور بهبود عملکرد و هم‌افزایی در دانشگاه‌ها و مؤسسات دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری انجام شده و به همین منظور، رضایت شغلی و ابعاد و مؤلفه‌های تبیین‌کننده آن را بررسی کرده است. با توجه به یافته‌های پژوهش و وضعیت نامطلوب شاخص‌های رضایت شغلی در ابعاد و مؤلفه‌های مختلف و تأثیر این مؤلفه‌ها بر رضایت شغلی، عناوین پژوهشی زیر برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود:

- بررسی راهکارهای ارتقای همدلی و هم‌افزایی میان یاوران علمی و اعضای هیئت علمی برای پیشبرد اهداف آموزش عالی کشور.
- مطالعه و تدوین نظام پاداش‌دهی برای یاوران علمی شاغل در دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی وابسته به وزارت علوم.
- مطالعه و طراحی سازوکارهای شفاف، عادلانه، چابک و پایدار برای ارتقای شغلی یاوران علمی در دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی وابسته به وزارت علوم.
- مطالعه و تدوین سازوکارهای شفاف، عادلانه، چابک و پایدار برای پرداخت حقوق و مزایای شغلی یاوران علمی در دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی وابسته به وزارت علوم، همراه با ارائه راهکارهای عملی برای اجرای آنها.

منابع:

1. Abdulla, J., Djebrani, R. & Mellahi, K., (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE. *Personal Review*. Vol. 40(1). 126-146. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481111095555>
2. Bastida, R., Marimon, F., & Carreras, L. (2018). Human resource management practices and employee job satisfaction in nonprofit organizations. *Annals of public and cooperative economics*. 89(2). 323-338. <https://doi.org/10.1111/apce.12181>
3. Al Kuwaiti, A., Bicak, H. A., & Wahass, S. (2020). Factors predicting job satisfaction among faculty members of a Saudi higher education institution. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 12(2). 296-310. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2018-0128>
4. Amin Shayan Jahromi, Sh., Salehi, M., & Imani, J. (2009). The relationship between organizational justice and organizational commitment with job satisfaction among teachers of special schools in Bandar Abbas. *Scientific Journal of Education and Evaluation*. 2(5). 7-33. [in Persian]
5. Amiri Ghaleh Rashidi, N., Arab Yarmohammadi, A., Ghaderi, M., & Naderinejad M. (2018). Job satisfaction and its influencing factors in employees working at Tehran University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Nursing Research*. 13 (3).70-75. [in Persian]
6. Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
7. Arokiasamy, A. R. A., & Huam, H. T. (2019). Organizational culture, job satisfaction and leadership style influence on organizational commitment of employees in private higher education institutions (PHEI) in Malaysia. *Amazonia Investiga*. 8(19). 191-206.
8. Batugal, M.L., & Tindowen, D.J. (2019). Influence of Organizational Culture on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Case of Catholic Higher Education Institutions in the Philippines. *Universal Journal of Educational Research*. 7(11). 2432 - 2443. DOI: 10.13189/ujer.2019.071121
9. Berrío-Ríos, L. V., Osorio-Barreto, D., & Díaz-Jurado, N. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del personal niversidadve de una niversidad pública en la ciudad de Manizales: un análisis preliminar [Factors associated with job satisfaction of administrative staff of a public university in the city of Manizales: A preliminary analysis]. *Revista Aleuthera*. 23(2). 101-123. <doi.org/10.17151/eleu.2021.23.2.6>
10. Celik, M. (2011). A Theoretical Approach to the Job Satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*. 4(2). 7-14.
11. Dugguh, S.I., & Denis A., (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR Journal of Business and Management*. 16. 11-18. <https://doi.org/10.9790/487X-16511118>
12. Borrego, Y., Orgambidez, A., & Mora-Jaureguialde. B. (2023). Empowerment and job satisfaction in university teachers: A theory of power in educational organizations. *Psychology in the Schools*. 60(3). 843-854. <https://doi.org/10.1002/pits.22790>
13. Farhang, S., and Panahifar, S. (2024). Investigating the effect of training in cognitive warfare components on the level of job satisfaction of military personnel. *Military Management*. 24(94). 26-42. <https://doi.org/10.22034/iamu.2024.2018077.2991> [in Persian]
14. Hoque, K.E., Wang, X., Qi, Y. (2023). The factors associated with teachers' job satisfaction and their impacts on students' achievement: a review (2010–2021). *Humanit Soc Sci Commun* 10. 177. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01645-7>
15. Hulin, Ch. L., & Timothy, J. A. (2003) Job attitudes. in walter c. borman. daniel r. ilgen and richard j. klimoski (eds.). *handbook of psychology*. 12. Industrial and Organizational Psychology. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc. Chapter 11. 255-276. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1211>
16. Izvercian, M., Potra, S., & Ivascu, L. (2016). Job Satisfaction Variables: A Grounded Theory Approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 221. 86-94. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.093>
17. Kakaei, H., Mirzaei, A. H., Damenkash, M., & Mohammadi M. H. (2021). The Role of Human Capital Strategies on Improving Job Satisfaction (Case Study: Bank Mellat. Tehran Branches). *Scientific Journal of New Research Approaches to Management and Accounting*. 5 (18). 61-73. [in Persian]
18. Kasalak, G., Güneri, B., Ehtiyar, VR., Apaydin, Ç. & Türker, GÖ. (2022). The relation between leadership styles in higher education institutions and academic staff's job satisfaction: A meta-analysis study. *Front Psychol*. Nov 17, 13:1038824. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1038824
19. Kim, L., & Yeo, S.F. (2024). Are you happy with your work? Side effects of workloads and work–family conflict in higher education. *The TQM Journal*. 36 (9). 437-455. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2024-0114>
20. Ganji, G., Johnson, L., Sarakhani, V. B., & Banijad, B. (2021). The effect of employee empowerment, organizational support, and ethical climate on turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Iranian Journal of Management Studies*, 14 (2), 311–329. <https://doi.org/10.22059/ijms.2021.314730.674279>
21. Lashgari, A., Davoodi, Z., Alipour Mordekhi, F., Rostami, N., Abbaspour, A., & Bayat, N. (2018). Study of Human Resource Management Strategy in Line with Job Satisfaction. *Second National Conference on Management and Accounting of Iran*. <https://elmnet.ir/doc/21134854-32552> [in Persian]

22. Ma, L., Zhai, X., Zhong, W., & Zhang, Z. X. (2019). Deploying human capital for innovation: A study of multi-country manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*. 208. 241-253.
23. Malik, M. E., & Naeem, B. (2013). Towards understanding controversy on Herzberg theory of motivation. *World Applied Sciences Journal*. 24(8). 1031-1036.
24. Manzari Tavakoli, A., & Rajabi, M. (2013). Investigating the Relationship between Perception of Organizational Justice and Job Satisfaction of Employees of Kerman University of Medical Sciences and Health Services. *Health and Development Journal*. 2(1). 22-32. <https://www.sid.ir/paper/233647/fa> [in Persian]
25. Mehrabian F., Hemmati, H., Ashuri, A., Taheri, M., Kashi, S., & Azimi, Kh. (2013). Job Satisfaction of Faculty Members of Guilan University of Medical Sciences. *Research in Medical Education*. 12 (4):48-58. <http://dx.doi.org/10.52547/rme.12.4.48> [in Persian]
26. Moghimi, S. M., & Ramadan, M. (2013). *Organizational behavior management at individual and group levels. industrial management organization*. Second Edition. Tehran. Iran. [in Persian]
27. Mussa, E.C., Mirzabaev, A., Admassie, A., Nshakira-Rukundo, E., & von Braun, J. (2019). Does childhood work impede long-term human capital accumulation? Empirical evidence from rural Ethiopia. *International Journal of Educational Development*. 66(1). 234-246. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijedudev.2018.09.001>
28. Nantavisit, N., Kim, L., & Dorn, U. (2023). A meta-analysis of determinants influencing bank employees' satisfaction". *Banks and Bank Systems*. 18 (3). 49-60. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.18\(3\).2023.05](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.18(3).2023.05)
29. Nguyen, B., Canh, N. P., & Thanh, S. D., (2021). Institutions. human capital and entrepreneurship density. *Journal of the Knowledge Economy*. 12(3). 1270-1293. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-020-00666-w>
30. Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation. leadership. and organizational culture onsatisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance. Economics. and Business*. 7(8).577-588. DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577
31. Parker. Sharon, K. (2007) *Job Satisfaction. In Steven G. Rogelberg (Ed.) Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. California: Sage Publications. 406-410.
32. Pfister, I. B., Jacobshagen, N., Kälin, W., & Semmer, N. K. (2020). How does appreciation lead to higher job satisfaction? *Journal of Managerial Psychology*. 35(6). 465-479. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2018-0555>
33. Rizkie, M. (2022). The Effect of Transformational Leadership of School Principles. Quality Culture and Job Satisfaction on Teacher Performance. *International Journal of Social Science and Human Research* 05(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-59>
34. Safi, M. H., Mohammadi, F., & Arshi, Sh. (2015). The relationship between perception of organizational justice and organizational commitment with job satisfaction of employees of North Tehran Health Center. *Social Health*. 2(3). 172-181. <https://doi.org/10.22037/ch.v2i3.11328> [in Persian]
35. Sargazi, S., & Balaghat, S. R. (2016). Investigation of organizational justice and its correlation with job satisfaction of employees of Zahedan University of Medical Sciences. *JHPM*. 5 (5). 1-7. <http://dx.doi.org/10.21859/jhpm-06011> [in Persian]
36. Shakerinia, A. (2008). Safety. Job Satisfaction and Mental Health. *Tadbir Journal*. (72). 32-35. <https://www.sid.ir/paper/481466/fa> [in Persian]
37. Shokri, B., Sarikhani, N., & Hassumi, T. (2012). Factors affecting job satisfaction of employees of Islamic Azad University. Roudheh Branch. *Social Research*. 5(14). 119-135. SID. <https://sid.ir/paper/164822/fa> [in Persian]
38. Solhi, M., Irandoost, S. F., & Asivandzadeh, E. (2014). Job satisfaction and its influencing factors in employees of Iran University of Medical Sciences. *Journal of Razi Medical Sciences*. 29(10). 68-77. <http://rjms.iums.ac.ir/article-1-6782-fa.html> [in Persian]
39. Spector, P. E., (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*. 13(6). 693-713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
40. Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge.
41. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
42. Staempfli, S., & Lamarche, K. (2020). Top ten: A model of dominating factors influencing job satisfaction of emergency nurses. *International Emergency Nursing*. 49. Article 100814. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2019.100814>
43. Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*. 37(3). 275-307. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201> (Original work published 2012)
44. Zhan, A., & Zabidi, A. R. (2024). Enhancing Service Quality and Job Satisfaction: A Framework for Transformational Leadership in Higher Education Context. *Asian Journal of University Education (AJUE)*. 20(3). <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/111534/>
45. Yu, H., Hamid, A. H. A., Abdul Wahab, J. L., & Mahmud, M. I. (2025). The impact of deans' distributed leadership on university teachers' job performance: the mediating role of job satisfaction. *Cogent Education*. 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2458713>

46. Cumar, M. A., Kidane, B. Z., Dawit, N. G., & Dinsa, F. (2025). Influence of leadership styles on job satisfaction in the higher education institutions of Somaliland. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2480996>
47. Abrūn, F., Safīrī, K̄h., & Mirzai, K̄h. (2020). Sociological Analysis of the Role of Job Burnout in Creating Workplace Loafing: A Case Study of Employees at Sharif University of Technology. *Shabak*, 6(1), 93-108. <https://sid.ir/paper/524826/fa> (In Persian)
48. Zandipour, T., Najaf Looi, F., & Yadegari, H. (2006). The relationship between job locus of control and forgiveness with job. *Journal of Psychological Studies*, 2(3), 93-107. <https://doi.org/10.22051/psy.2006.1689>(In Persian)
49. Ghorbani, A., Khalatbari, M., & Khalatbari, J. (2022). The mediating role of job characteristics in the relationship between job satisfaction and career decision-making self-efficacy among employees of Islamic Azad University, West Mazandaran Branch. *Journal of Mashhad University of Medical Sciences Faculty of Medicine*, 65(1), 29-38. <https://sid.ir/paper/1121436/fa> (In Persian)