

تأثیر شرکت در نشست‌های شغلی رشد-محور بر رضایت شغلی و سرزندگی کارکنان

The effect of participation in development-centered work councils on job satisfaction and vitality in staff

R. Saadat., (M.A) & M. R. Abedi, (Ph.D)

**Abstract:** Whereas many researches have been done for study worker participation, relationship between workers, antecedents and outcomes and effect of worker representation on persons and organizations, but a little research have been done to study the effect of development-centered work councils on job satisfaction and vitality. Thus is aim of this research survey the effect of dedevelopment-centered work councils on job satisfaction and vitality in staff. Research is quasi-experimental design with control group. The research samples consisted of 30 workers who were randomly selected and have been to experiment at group (15) and control group (15). At start of research, with using 2 Questionnaires Vitality and Job satisfaction between experiment and control group were examined. Data was collected with Deci&Ryan&Keshavarz Vitality Inventory, Smith Job-satisfaction Index. Data was analyzed with SPSS-15 for 7 meetings. Programs in work councils about vitality, Job satisfaction and Self-development between experiment groups were done and in the end of councils for again Vitality and Job satisfaction were examined. Result showed that there was meaningful differences between two groups in filed of Job Satisfaction and Vitality .The finding revealed that, participation in work councils was effective in increasing Job-satisfaction and Vitality was effective. ( $p < 0/01$ ).

**Key words:** Work councils, Self-development, Job-satisfaction, and Vitality

رضوان سعادت<sup>۱</sup> و دکتر محمدرضا عابدی<sup>۲</sup>  
چکیده: در سال‌های اخیر تحقیقاتی در مورد مشارکت کارکنان و حضور و روابط آنان در سازمان صورت گرفته است اما پژوهشی که به بررسی تأثیر شرکت در نشست‌های شغلی رشد-محور بر رضایت شغلی و سرزندگی پرداخته باشد صورت نگرفته است. هدف پژوهش در این مطالعه تأثیر شرکت در نشست‌های شغلی رشد-محور بر رضایت شغلی و سرزندگی کارکنان است. پژوهش حاضر از نوع نیمه تجربی همراه با پیش‌آزمون، پس‌آزمون با گروه کنترل است. جامعه پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان انتقال خون اصفهان بود. نمونه پژوهش ۳۰ نفر از کارکنان این سازمان بود که به طور تصادفی بین گروه آزمایش (۱۵ نفر) و کنترل (۱۵ نفر) تقسیم شدند. در ابتدای پژوهش تأثیر شرکت در نشست‌های شغلی رشد-محور بر رضایت شغلی و سرزندگی در دو گروه آزمایش و کنترل با استفاده از پرسشنامه رضایت شغلی اسمیت و سرزندگی رایان و دسی مورد سنجش قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS ۱۵ تحلیل شد. در گروه آزمایش به مدت ۷ جلسه شرکت در نشست‌های شغلی رشد محور اجرا گردید و مجدداً میزان رضایت شغلی و سرزندگی در دو گروه آزمایش و کنترل مورد سنجش قرار گرفت. نتایج تفاوت‌های معناداری را بین دو گروه در زمینه تأثیر نشست‌های شغلی رشد-محور بر رضایت شغلی و سرزندگی نشان داد. بنابراین شرکت در نشست‌های شغلی رشد محور در افزایش رضایت شغلی و سرزندگی کارکنان مؤثر بوده است ( $p < 0/01$ )

**کلید واژه‌ها:** نشست‌های شغلی، رشد خود، رضایت شغلی، سرزندگی

۱. نویسنده مسئول: کارشناس ارشد دانشگاه اصفهان

۲. استادیار دانشگاه اصفهان

## مقدمه

هر سازمانی برای نیل به اهداف خود احتیاج به منابع مختلفی دارد. مهم‌ترین منبع هر سازمانی نیروی انسانی شاغل در آن سازمان است. چنان‌چه این نیرو دارای انگیزه، رضایت و روحیه باشد توان، استعداد و مهارت خود را در خدمت آن سازمان به کار خواهد گرفت. بدون وجود نیروی انسانی سالم، کارآمد و با انگیزه هیچ سازمانی نمی‌تواند به اهداف خود نائل آید. انسان در طول تاریخ نشان داده است که همیشه برای انجام دادن کار خود چه به‌صورت گروهی و چه به‌صورت فردی نیاز به انگیزه دارد و لازم است برای خواست‌ها و نیازهایش دارای مشوق و محرک قوی باشد. امروزه در جامعه می‌بینیم عده‌ای در کار خود کم‌کاری و عده‌ای دیگر کارشان را با علاقه انجام می‌دهند. سؤال این است که علت در کجاست (محمدخانی، ۱۳۸۴).

کسانی که عهده‌دار یا مسئول دیگرانند باید بدانند که چه عاملی انسان را به حرکت وا می‌دارد و درباره انسانیت دیدگاهی روشن در خود بپروراند (ماتسوشیتا<sup>۱</sup>، ۱۳۷۲).

رضایت شغلی<sup>۲</sup> که احساس مثبت فرد نسبت به شغل و شرایط اشتغال است در اشتغال موفق نقش به‌سزایی دارد (شفیع‌آبادی، ۱۳۷۸). شغل هر فرد باید تأمین‌کننده قسمت عمده‌ای از نیازهای مادی، روانی و اجتماعی او باشد اما برخی از انسان‌ها به‌علت مشکلات اقتصادی، ضعف مدیریت، عدم برنامه‌ریزی صحیح و به ویژه توجه نکردن به لزوم ارضاء نیازهای اساسی، دچار احساس نارضایتی می‌شوند (تقی‌زاده، ۱۳۸۵).

کارفرمایان مدتهاست که به رضایت شغلی به‌عنوان عاملی مؤثر در عملکرد شغلی علاقمند هستند. اولین نظریه در این خصوص که اظهار می‌داشت رضایت شغلی منجر به عملکرد خوب می‌شود، دیگر طرفداری ندارد. پیوند میان رضایت شغلی و عملکرد شغلی پیوند ضعیفی است و ظاهراً احتمال این‌که عملکرد خوب شغلی منجر به رضایت شغلی شود همان قدر درست است که برعکس آن (مک - کورمیک و ایلگن، ۱۹۸۵). اما رضایت شغلی با تغییر شغل<sup>۳</sup> ارتباط دارد. هم-چنین، رضایت شغلی با غیبت کار و کندی کار - البته به درجات کمتر - همبستگی معکوس دارد (مودی، پورتر و استیرز<sup>۴</sup>، ۱۹۸۲؛ به نقل از ساینگتون، ترجمه شاهی، ۱۳۸۲).

کارفرمایان به خاطر ارتباط رضایت شغلی با تغییر شغل، غیبت از کار، و کندی کار به این موضوع علاقمند هستند. غنی‌سازی شغلی<sup>۵</sup> (یا گسترش شغلی<sup>۱</sup>)، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، و زمان کاری شناور<sup>۲</sup> از جمله رویکردهایی هستند که برای این معضل به کار می‌روند.

- 
1. Matsoshita
  2. Job satisfaction
  3. Job Turnover
  4. Steers
  5. Job Enrichment

محور بر رضایت شغلی و سرزندگی کارکنان-تأثیر شرکت در نشست‌های شغلی رشد

اصطلاح غنی‌سازی شغلی به کوشش‌هایی اطلاق می‌شود که برای جالب و چالش‌انگیزتر کردن مشاغل به کار می‌روند. با استفاده از پیچیده‌تر کردن شغل، اعطای مسئولیت بیشتر در قبال محصول و ترکیب عناصر شغلی که قبلاً توسط افراد مجزا انجام می‌شد و اینک در قالب یک کل صورت می‌گیرد، می‌توان به این هدف دست یافت. گاه، کارگران از مشاغل غنی شده احساس ناراحتی می‌کنند؛ علاوه بر این، تغییر شغل نیز می‌تواند به اندازه غنی‌سازی شغلی موجب بهبود عملکرد شود.

اجازه دادن (و گاه ترغیب) کارکنان به دخالت در تصمیم‌هایی که شرکت یا سازمان مربوطه اتخاذ می‌کند، مشارکت در تصمیم‌گیری نام دارد. در اینجا هنوز هم حرف آخر را مدیران می‌زنند، اما کارکنان تشویق می‌شوند نظر خود را در ابتدای فرآیند تصمیم‌گیری بیان کنند. چنین به نظر می‌رسد که این رویکرد رضایت شغلی را افزایش می‌دهد (جکسون، ۱۹۷۳؛ به نقل از ساینگتون، ترجمه شاهی، ۱۳۸۲).

هم‌چنین شرکت‌ها با استفاده از زمان کاری شناور به کارکنان خود این اجازه را می‌دهند که برنامه کاری خود را در عین انطباق با نیازهای آن شرکت به دست خود وضع کنند. وقتی به کارکنان این فرصت را می‌دهیم که کم و بیش ساعات کاری خودشان را انتخاب کنند، این مشکلات به حداقل ممکن می‌رسند و کارکنان احساس می‌کنند که اختیار زندگی آن‌ها بیشتر در دست خودشان است. گولمبیوسکی و پروئل<sup>۳</sup> (۱۹۷۸) گزارش کردند که ساعات کاری شناور موجب تقلیل علایم مستقیم نارضایتی شغلی، یعنی، کندی در کار، غیبت از کار، و تغییر شغل می‌شود (به نقل از ساینگتون، ترجمه شاهی، ۱۳۸۲).

نارضایتی کارکنان به صورت‌های مختلفی هم‌چون کاهش بازدهی و بهره‌وری کارکنان، ترک خدمت، تنبلی، استعفا و اخراج، عدم توجه به تجهیزات و منابع فیزیکی یک سازمان می‌تواند بروز نماید، که هر کدام از این عوامل در جای خود می‌تواند روند امور جاری و آینده سازمانی را مختل سازد و حرکت‌های سازمان را کند یا متوقف سازد (تقی‌زاده، ۱۳۸۵).

هم‌چنین سرزندگی<sup>۴</sup> به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های بهزیستی ذهنی در بسیاری از نظام‌های پژوهشی مطرح می‌باشد. اهمیت توجه به این مسأله تا حدی است که امروزه در مورد بهزیستی، شاخص‌های ملی تهیه می‌شود و آن قدر این مسأله اهمیت دارد که هر کشور یک شاخص بهزیستی ذهنی را برای جامعه خود ساخته است (کشاورز، ۱۳۸۴).

- 
1. Job Enlargement
  2. Flexitime
  3. Proehl
  4. Vitality

سرزندگی به‌عنوان حسی آشنا معرفی شده است که تاریخچه آن مربوط به مکاتب سلامت روانی است. این حس در نتیجه خودشکوفایی و انگیزش درونی ایجاد می‌شود و هرگونه کنترل شدید یا اجبار به انجام کاری از میزان انرژی فرد می‌کاهد که همان اساس نظریه خود تعیینی و پایه‌ی تئوریک مفهوم سرزندگی می‌باشد. احساس سرزندگی از هر دو عامل جسمانی و روانی تأثیر می‌پذیرد و از نظر میزان فعالیت و تأثیر میزان انگیزش با شادمانی متفاوت است. به این معنی که شخص سرزنده یک حالت فعالانه دارد و سرشار از انرژی است. همچنین نوع انگیزش بسته به این که درونی باشد یا از محیط خارج کنترل شود بر آن تأثیر می‌گذارد (تقی‌زاده، ۱۳۸۵). رایان و فردریک (۱۹۹۷) مقیاس سرزندگی را معرفی کردند که در آن توجه به عملیاتی کردن سازه انرژی انجام شده است. لوین<sup>۱</sup> (۱۹۷۹) از طرف دیگر سرزندگی را به‌عنوان تابعی از عوامل پویا در نظریه‌های روان درمانی و کار بالینی به کار گرفت، که گام مهم دیگر در مطرح کردن مجدد انرژی درونی در پژوهش‌های تجربی بود تایر<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) با استفاده از فهرست واریسی صفات گوناگون به بررسی بازنمایی ذهنی انرژی پرداخت و کاربرد آن را در ورزش و تغذیه نشان داد. تایر یکی از متغیرهای پژوهشی خود را انرژی نامیده است که شامل پنج صفت (سرزنده، پرتوان، فعال، نیرومند و سرشار از انرژی) می‌باشد. وی نشان داد که روابط نظام‌دار بین این متغیرها وجود دارد که دلیل آن توانمند بودن آن‌ها در فائق آمدن بر این مشکلات است.

شخص سرزنده، فردی است که سرزنده بودنش نه تنها در فعالیت و بهره‌وری فردی ابراز می‌شود، بلکه این سرزندگی به طور مسری به افرادی که با این فرد در ارتباطند سرایت می‌کند و برای دیگران نیز موجب انرژی‌زایی می‌شود (پترسون و سلیگمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ به نقل از دین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). مسأله مهمی که باید متذکر شد این است که سرزندگی چیزی بیش از برانگیختگی است و سرزندگی یک آمیختگی با انرژی مثبت دارد (دین، ۲۰۰۶).

سرزندگی مسیر شغلی<sup>۵</sup> تابعی از جهت‌گیری شخصی ماست که شرایط سازمانی و جو محیطی بر روی آن تأثیرگذار است و نشان‌دهنده راه‌هایی است که سازمان می‌تواند شور و علاقه به پیشرفت را در کارکنان خود پرورش دهد (بامپوز<sup>۶</sup>، ۱۹۸۳).

همچنین کارن<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) پنج رویکرد برای ایجاد سرزندگی مسیر شغلی در مراکز آموزشی را بیان می‌کند که شامل (شرلی، کلارک و دارل<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵):

1. Levine
2. Thayer
3. Peterson & Seligman
4. Dean
5. Career Vitality
6. Bumpus

۱. از طریق گسترش آن مرکز
  ۲. از طریق حق‌گزینش تغییر شغل، در میانه مسیر شغلی
  ۳. از طریق مشاوره تخصصی با اعضا
  ۴. از طریق توافق‌های گروهی
  ۵. از طریق بازنشستگی زودهنگام
- بامپوز (۱۹۸۳) بیان می‌کند که دو مدل در سرزندگی مسیر شغلی وجود دارد که شامل مدل شناختی و مدل توصیفی می‌باشد، که الگوی توصیفی سرزندگی شغلی برای کاهش استرس در میان کارکنان ارائه می‌شود و موجب افزایش سرزندگی شغلی خواهد شد.
- شوارزو استراک<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) با مرور بر پیشینه بالینی پژوهش‌ها، نشان دادند که ارتباط معنی‌داری بین احساس انرژی و مجموعه‌ای از حالات مربوط به سلامت افراد وجود دارد. دشارمز (۱۹۶۸) انسان‌ها را دارای نیاز روان‌شناسی اساسی می‌داند که بر طبق آن افراد، خود باید فعالیت‌ها را آغاز کرده و آن را در مجموعه رفتارهایشان یکپارچه ساخته و نظم دهند (رایان و فردریک، ۱۹۹۷).

برای افزایش سرزندگی و رضایت شغلی روش‌هایی وجود دارد که یکی از آن‌ها نشست‌های شغلی<sup>۴</sup> می‌باشد. نشست‌های شغلی، جلسه بحث و تبادل نظر را برای کارکنان فراهم می‌کند، تا بتوانند با مشارکت در آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نقش داشته باشند. این مسیر سازمان‌دهی شده جهت تصمیم‌گیری به کارکنان اجازه می‌دهد که در مورد موضوعات بیشتری در محل کار بحث کنند، نه مثل اتحادیه‌ها که تنها از مذاکرات جمعی، که عمدتاً در جهت کسب حقوق و امنیت شغلی بیشتر و بهتر برای کارکنان است، حمایت کنند ایجاد یک نشست شغلی در سازمان‌ها با بیش از ده کارمند الزامی می‌باشد و در برقراری و ایجاد سلامت و امنیت نیروی کار سهم ویژه‌ای دارد (فرج<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲).

نشست‌های شغلی جلسات سازمان‌دهی شده در جهت ارتباطات کارکنان که بین مدیریت یا کارفرما از یک طرف و از سوی دیگر کارگران در محیط کار صورت می‌گیرد، می‌باشد. نشست‌ها همه کارگرانی که در محیط کار حضور دارند را دربرمی‌گیرد، بدون توجه به این مسأله که آیا آن‌ها اعضای اتحادیه هستند یا خیر (راجرز و استریک<sup>۶</sup>، ۱۹۹۵).

- 
1. Karen
  2. Shirely & Clark & Darrell
  3. Schwarz & Strack
  4. Work Councils
  5. Frege
  6. Rogers & Streek

راجرز و استریک (۱۹۹۵) سه نوع نشست شغلی را مطرح می‌کنند:

- ۱- نشست‌های پدرمنشانه
  - ۲- نشست‌های مشاوره‌ای
  - ۳- نشست‌های متشکل از نمایندگان
- هم‌چنین آن‌ها، نشست‌های شغلی را پدیده‌ای جهان شمول می‌دانند که شامل هشت ویژگی است:

- ۱- نشست‌های شغلی، می‌تواند برای کل کارکنان، چه عضو اتحادیه باشند و چه نباشند، صورت گیرد.
- ۲- این نشست‌ها با اتحادیه‌ها، متفاوت است.
- ۳- نشست‌های شغلی به سادگی روابط سازمانی مثل حلقه‌های کیفیت و کار تیمی نمی‌باشد.
- ۴- آن‌ها ممکن است شبیه به جلسه گوش دادن به صدای نیروی کار باشد، یا می‌تواند برای علایق جمعی کارکنان به کار رود.
- ۵- این نشست‌ها در سطح شرکت یا کارخانه اعمال می‌شود.
- ۶- آن‌ها معمولاً دارای پایه و اساس قانونی هستند.
- ۷- سازمان داخلی آن‌ها ممکن است خیلی متنوع باشد.
- ۸- و این نشست‌ها همانند نشست‌های نمایندگی برای مدیران نمی‌باشد.

بیشتر از ده سال قبل از کار راجرز و استریک، کوتهوف<sup>۱</sup>، تحقیقاتش را در مورد نشست‌های شغلی آلمان منتشر کرد، که نه تنها توسط مولر - ینچ<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) و ابرون و تولن<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) تأیید شد، بلکه توسط خودش نیز ادامه یافت. در مطالعه اولیه کوتهوف شش نوع (کلر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳) نشست را مطرح کرد که نوع هفتم آن توسط مولر - ینچ (۱۹۹۸) معرفی گردید، که شامل:

- ۱- یک نشست قابل قبول که به وسیله مدیریت به رسمیت شناخته شده است، ۲- یک نشست مداوم و مطلوب در شرکت‌های بزرگ، ۳- یک نشست مستقل، قوی و مشارکتی که در بعضی موقعیت‌ها می‌تواند بر تصمیمات مدیریت تأثیر بگذارد ۴- یک نشست مدیریتی (اغلب در شرکت‌های متوسط و کوچک) که به وسیله مدیریت کنترل می‌شود ۵- یک نشست مجزا، که اغلب در شرکت‌های بزرگی که ارتباط خوبی نه با مدیریت و نه با اتحادیه دارد، برگزار می‌شود، ۶- یک نشست نادیده گرفته شده که به دلیل سوگیری‌های شخصی از آن اغماض شده است و

---

1. Kotthoff
2. Yentsch
3. Eberwen & Tholen
4. Keller

محور بر رضایت شغلی و سرزندگی کارکنان-تأثیر شرکت در نشست‌های شغلی رشد

عمدتاً در شرکت‌های کوچکی که سطح بالایی از کارگران ماهری دارند، دیده می‌شود و ۷- نشست‌های پرخاشگرانه.

هم‌چنین نشست‌های شغلی وظایفی دارند که شامل (کون و کومپیر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹):

۱- **وظیفه بررسی:** در این نشست شغلی به مدیران مسئول خاطر نشان می‌شود که جلوی هرگونه بی‌کفایتی در ایجاد مقیاس‌های سلامتی و امنیت را بگیرند و بر روی این مسأله که خطاها و اشتباه‌ها باید به وسیله امکانات موجود و در دسترس فرد برطرف شوند، تأکید می‌کند.

۲- **وظیفه سازماندهی:** که در این نشست وظیفه سازمان، ایجاد سلامت و امنیت در محیط کار و تأکید در به‌کارگیری اصول صحیح می‌باشد. این کار نه تنها در شرکت‌ها و مراکز صنعتی به کار می‌رود، بلکه باید اجازه مشارکت در طراحی ساختارهای جدید و گسترش تولید، اجرا و فرضیات کاری دیگر مثل سیستم‌های فنی، روش‌ها و فرآیندهای شغلی نیز به کار برده شود.

۳- **وظیفه تصمیم‌گیری مشارکتی:** اگر امنیت و تندرستی که یکی از محورهای مطرح شده در این نشست‌ها می‌باشد، برای کارکنان تأمین گردد، اعضا فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی صحیحی دارند.

نشست‌های شغلی، جلسه بحث و تبادل نظر را برای کارکنان فراهم می‌کند تا بتوانند با مشارکت در آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نقش داشته باشند (فرج، ۲۰۰۲).

یک نقش مهم روابط مدیریت - کارگر اروپایی، نشست‌های شغلی هستند که به‌عنوان کمیته‌های کارگران می‌باشند. کارگران می‌توانند در نشست‌ها، کار مشاوره با مدیریت را انجام دهند و ممکن است حتی کارگران، قدرت تصمیم‌گیری داشته باشند. به طور کلی این نشست‌ها، به عنوان محلی که در آن دموکراسی رعایت می‌شود و نیروی کار حق سخنگویی در مورد علایق خود را دارند، به آن نگریسته می‌شود. در قوی‌ترین شکل خود در نشست‌های شغلی، نیروی کار حق تعیین سیاست جمعی را با مدیریت دارد.

از جمله نتایج فرعی آن، می‌توان به کاهش تعارض نیروی کار و هم‌چنین افزایش هماهنگی و خلاقیت نیروی کار و به خصوص توجه به تغییرات در محیط کار اشاره کرد (ادیسون، رامسی، راجرز، والش<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸).

نشست‌های شغلی در اروپا به طور کلی از مذاکرات جمعی جدایند، و شامل بحث و مذاکره بر سر حقوق با مدیریت نمی‌شوند. به این ترتیب اعمالی که در نشست‌های شغلی انجام می‌گیرد ممکن است تکمیل‌کننده مذاکرات جمعی مدیریت و اتحادیه باشند. به‌طور قانونی نشست‌های

---

1. Kuhn & Compier  
2. Addison & Ramsay & Rogers & Walsh

شغلی نیازمند مستقل بودن از اتحادیه‌های کارگری صنعتی هستند. چه به لحاظ ایجاد آن و چه به لحاظ سمبل بودن آن، که این دو، دو سیستم دوگانه از نمایندگی نیروی کار می‌باشند. از لحاظ نظری، اتحادیه‌ها مشغول مسائلی مثل حقوق و ساعت‌های کار هستند، در حالی که نشست‌های شغلی مربوط به مسائلی مانند شرایط کار، ایمنی و تندرستی و سیاست‌های ارتباط جمعی و روابط عمومی می‌باشد. به هر جهت در عمل، درصد بالایی (طبق یک مطالعه سه چهارم) از نیروی کار کسانی هستند که در نشست‌های شغلی شرکت می‌کنند و همین افراد در اتحادیه‌ها نیز فعال می‌باشند و علائق هر دو بخش را خیلی به هم نزدیک می‌کنند (ادیسون و همکاران، ۱۹۹۸).

نشست‌های شغلی در اروپا می‌تواند به‌عنوان وسیله‌ای برای هماهنگی دوباره مدیریت منابع انسانی در سطح اروپا نگریسته شود. به نظر می‌رسد علاقه به این نشست‌ها رو به افزون است و حضور کارکنان در اتحادیه‌های سنتی امروزه تحت فشار قرار دارد و تمرکز بر مذاکرات جمعی در بخش صنعتی اروپا که راه حل‌های ارائه شده در اینجا اغلب با استفاده از مصالحه و سازش‌های سیاسی صورت می‌پذیرد به طور گسترده‌ای با این نشست‌ها ارتباطی ندارد.

هم‌چنین سیستم غیرمتمرکز مذاکرات جمعی که بیشتر در شمال آمریکا صورت می‌گیرد از مسأله افول دائمی اتحادیه گرائی رنج می‌برد (تنها ۱۲٪ از نیروی بخش خصوصی عضو اتحادیه هستند)، با این حال نشست‌ها روز به روز نویدبخش این مسأله هستند که می‌توانند به عنوان حضور سازمان‌دهی شده کارکنان در محیط کار باشند (راجرز و استریک، ۱۹۹۵).

در حالی که نشست‌های شغلی در بعضی از کشورها به‌طور قانونی برگزار می‌شود، بعضی مواقع این نشست‌ها توسط کارفرمایان به صورت دلخواه و پدرمنشانه در جهت جلوگیری از اتحادیه‌گرایی یا در جهت ایجاد یک توافق کاری صورت می‌گیرد. این نشست‌ها از لحاظ این که چه مقدار به ارتباطات اهمیت می‌دهند با یکدیگر فرق می‌کنند.

هم‌چنین آن‌ها می‌توانند نشست‌های مشاوره‌ای باشد، یعنی کارکنان را درگیر تبادل اطلاعات و مشاوره می‌کند تا عملکرد اقتصادی آن‌ها افزایش یابد یا می‌توانند نشست‌های نمایندگان کارکنان باشد که در آن از علائق‌شان در جهت دموکراسی صنعتی دفاع می‌کنند و در تصمیم‌گیری مدیران نقش ایفا می‌کنند. (راجرز و استریک، ۱۹۹۵).

راجرز (۱۹۹۵) چندین منفعت بالقوه برای نشست‌های شغلی در نظر گرفته است: آن‌ها می‌توانند قابلیت کاری و دموکراسی محیط کار را افزایش دهند، و عملکرد هماهنگی را بین کارکنان به وجود آورد و با افزایش جریان اطلاعات و نیز تغییرات در روابط، قدرت سازمان را بالا برد.

افزایش اطلاعات و ارتباطات مابین مدیریت و کارکنان به آن‌ها اجازه می‌دهند که بهتر با مشکلاتی که آن‌ها در محیط کار با آن مواجه هستند، کنار بیایند؛ و در نتیجه کارکنانی که درک



محور بر رضایت شغلی و سرزندگی کارکنان-تأثیر شرکت در نشست‌های شغلی رشد

بهتری از مشکلات دارند تمایل بیشتری از خود نشان می‌دهند تا به حل مشکلات بپردازند. با رضایت بیشتری دستورات را در زمانی که کارخانه یا شرکت دچار مشکلاتی است می‌پذیرند. زمانی که کارکنان کنترل بیشتری بر استفاده از اطلاعات سطح شرکت یا کارخانه دارند اطلاعاتی که آن‌ها باید داشته باشند، علاقه بیشتری در جهت سهیم کردن اطلاعات با مدیریت دارند. از طرف دیگر اگر عمل مدیریت توسط شوراها در نشست‌ها محدود شود، این امکان وجود دارد که این محدودیت عمل مدیریت با افزایش توانایی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها جبران شود.

بعلاوه، نشست‌های شغلی برای کارگران فرصتی فراهم می‌آورد تا علایقشان را بیان کنند. برای بسیاری از شرکت‌ها و کارخانجات بدون اتحادیه‌های کارگری این نشست تنها گزینه سازمان برای افزایش دموکراسی نیروی کار و حضور جمعی آن‌ها می‌باشد. کارگرانی که دارای حق اظهار نظر بیشتری در سطح کارخانه یا سازمان می‌باشند، می‌توانند تصمیم‌گیری‌های یک جانبه مدیریت را نظارت و بررسی کنند که این امر منجر به افزایش توانایی‌های نیروی کار می‌شود. سرانجام این که نشست‌های شغلی می‌تواند به‌عنوان یک مکانیسم قدرتمند در جهت توانمندسازی بهتر و قابلیت بیشتر هماهنگی کارکنان به کار رود.

این نشست‌ها می‌توانند به عنوان عوامل توانمندساز استعداد، ایجاد هماهنگی در کار با در نظر گرفتن دگرگونی‌های محیط کار و ابزاری در جهت تسهیل دستیابی به اهداف جمعی به کار رود (راجرز، ۱۹۹۵). حامیان نشست‌های شغلی به طور کلی تعدادی از فواید این نشست‌ها را بر می‌شمارند از میان آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود (ادیسون و همکاران، ۱۹۹۸):

- ۱- جاری شدن بهتر اطلاعات بین مدیریت و نیروی کار
- ۲- مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیمات جمعی
- ۳- کاهش تعارض بین مدیریت - کارکنان
- ۴- افزایش بهره‌وری و سودآوری به طوری که علایق کارکنان هماهنگ و در راستای سیاست‌های مدیریت باشد.

کشور آلمان طبق یک الگوی دموکراسی صنعتی عمل می‌کند، که عمدتاً بر پایه مفهوم تصمیم‌گیری مشترک استوار است. این الگو، موارد مشارکت، همکاری و دموکراسی اقتصادی را نیز در بردارد.

در ادبیات صنعتی آلمان بین دموکراسی صنعتی و دموکراسی اقتصادی تفاوت وجود دارد. دموکراسی صنعتی همان تصمیم‌گیری مشترک بین کارفرما و نیروی کار است با تمرکز بر سطوح صنعتی و دموکراسی اقتصادی به تأثیر نیروی کار بر تصمیم‌گیری‌های اقتصادی تمرکز دارد (فرج، ۲۰۰۲).

دموکراسی صنعتی عبارت از مشارکت در سود یا برنامه‌های تشویقی نیست، هرچند این‌ها را نیز می‌تواند در بر بگیرد. اندیشه اصلی، مشارکت در قدرت است نه در پول. دموکراسی صنعتی همچنین با ایجاد اتحادیه‌های کارگری یکسان نیست. اتحادیه‌ها سنتاً علاقه‌ای به مشارکت در قدرت تصمیم‌گیری در مورد فعالیت‌های شغلی ابراز نکرده‌اند. علایق این‌ها تقریباً همیشه پیرامون مشوق‌های بیرونی از قبیل پول، شرایط کار، مستمری و... دور می‌زند. دموکراسی صنعتی به معنی مهربان بودن با همدیگر و یا به مفهوم دموکراسی شرکتی که در آن سهامداران سرپرستی مدیریت را به‌عهده می‌گیرند، نیز نیست. دموکراسی صنعتی یک نظام فوری و فوتی نیست که بتوان آنرا به آسانی در سه مرحله اعمال کرد. بلکه دموکراسی صنعتی اساساً طرز فکری است در مورد چگونگی اداره یک مؤسسه اقتصادی و برای ایجاد روش‌هایی در جهت اعمال این طرز فکر است (کورمن، ترجمه شکرکن، ۱۳۸۱).

بر طبق گفته فرج (۲۰۰۲) نشست‌های شغلی ممکن است رسماً به‌عنوان شوراهای نهادینه شده از مشارکت جمعی کارکنان در سطح نیروی کار، با اطلاعات مخصوصی در ارتباط با حق تصمیم‌گیری و مشاوره در بین کارکنان و اوضاع و شرایط اجتماعی و اقتصادی تعریف شده باشد. مرحله دیگری از تحقیقات در نشست‌های شغلی آلمان به سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ بر می‌گردد که تمرکز آن بر تغییرات جاری در ارتباطات محیط کاری، به خصوص نقش این نشست‌ها در اتحاد و انسجام بین سازمان‌های آلمان شرقی و آلمان غربی می‌باشد. اتحاد دو آلمان در سال ۱۹۹۰ ایجاد شد و زمینه انتقال قانون کار و قواعد و دستورالعمل‌های صنعتی آلمان غربی را به آلمان شرقی مهیا کرد.

فریمن و لازر همان‌طور که فرج (۲۰۰۲) بیان کرد، نشست‌های شغلی آلمان جذاب‌ترین نشست‌ها در جهت کسب بیشترین سود اجتماعی از حق رأی کارکنان می‌باشد. این نویسندگان دو دلیل اصلی برای این جذابیت را این‌طور بیان می‌کنند که اولاً نشست‌های شغلی آلمان نمی‌توانند تعطیل شوند و دوم این‌که نشست‌های شغلی آلمان نمی‌تواند حقوق و شرایط کاری بیش از اندازه را به کار برد مگر آن که در موافقت‌نامه‌ی جمعی محلی در اتحادیه تصویب شده باشد.

### ابعاد نشست‌های شغلی

- نشست‌های شغلی الزامی‌اند اما افراد با رأی کارکنان انتخاب می‌شوند نه به صورت از پیش تعیین شده.
- در سازمان‌های آلمانی این نشست‌ها با حداقل ۵ نفر قابل اجرا است.
- این نشست‌ها در ۱۶/۳ درصد همه سازمان‌های آلمان اجرا شده‌اند که این تعداد سازمان دارای ۵۳٪ کل نیروی آلمان بوده است.

محور بر رضایت شغلی و سرزندگی کارکنان-تأثیر شرکت در نشست‌های شغلی رشد

■ نشست‌های شغلی حق مشارکت، مشاوره و اطلاعات رسمی تحت قانون را ارائه می‌کند. به این ترتیب، اگرچه حق مشاوره و اطلاعات در کشور آلمان نسبت به سیستم‌های دیگر قوی‌تر و گسترده‌تر است اما با این حال حق تصمیم‌گیری قسمتی از موجودیت نشست‌های شغلی آلمان است.

■ این حق تصمیم‌گیری‌ها ممکن است موضوعاتی مانند تنظیم ساعات کاری، تثبیت شغل، و تعیین نرخ پاداش و دیگر شکل‌های در ارتباط با عمل پرداخت و همچنین تصمیمات فنی در امر مشاوره و راهنمایی کارکنان را دربرگیرد (فرج، ۲۰۰۲).

تأثیر نشست‌های شغلی در موضوعاتی مثل حمایت از کارکنان و آموزش نیروی کار، چشمگیر است و آن‌ها می‌توانند نوآوری و خلاقیت داشته باشند و حق تصمیم‌گیری در مقیاس‌های اندازه-گیری آموزش شغلی با توجه به کارکنان را دارند.

نشست شغلی نه تنها در طرح آن، بلکه در اجرایش نیز حق تصمیم‌گیری برای هماهنگ کردن کار تیمی را دارد و آن یک مسأله پذیرفته شده است. (فرج، ۲۰۰۲). اکثر پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی بر تأثیر کارکنان یا مشارکت آن‌ها تمرکز دارد (بر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴؛ به نقل از لوئیز و دراکر، ۲۰۰۲). این اظهار نظر از این ایده نشأت می‌گیرد که کارکنان سهم عمده‌ای نه تنها در یک حس اقتصادی در سازمان‌شان مانند حقوق، پاداش و بازنشستگی و... دارند بلکه از لحاظ روان‌شناختی در بازشناسی، رضایت شغلی، رشد و... همچنین از نظر سیاسی نیز در موضوعاتی مانند انجام وظیفه، حقوق کارکنان و تأثیر آن‌ها در سازمان نیز نقش دارند. بنابراین اکثر آثار و تحقیقات منابع انسانی ارتباط مدیریت منابع انسانی را با سیاست بلندمدت سازمان تجویز می‌کنند. در اروپای غربی مدیریت کارگزینی به‌طور عمومی و مشارکت کارکنان به‌طور ویژه به‌طور عمده‌ای به‌وسیله سیستم ملی ارتباطات صنعتی مشخص شده است (لوئیز و ریمنسدیج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱؛ به نقل از لوئیز و دراکر، ۲۰۰۲). این نشست‌ها می‌تواند نشست‌های مشاوره‌ای باشد، یعنی کارگران را درگیر تبادل اطلاعات و مشاوره می‌کند تا عملکرد اقتصادی آن‌ها افزایش یابد یا نشست‌ها می‌تواند نشست‌های نمایندگان کارگران باشد که در این نشست‌ها کارگران از علایق‌شان در جهت دموکراسی صنعتی دفاع می‌کنند و در تصمیم‌گیری مدیران نقش ایفا می‌کنند. (راجرز و استریک، ۱۹۹۵). اکثر پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی بر تأثیر کارکنان یا مشارکت آن‌ها تمرکز دارد (بر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴؛ به نقل از لوئیز و دراکر، ۲۰۰۲). این اظهار نظر از این ایده نشأت می‌گیرد که کارکنان سهم عمده‌ای نه تنها در یک حس اقتصادی در سازمان‌شان مانند حقوق،

---

1. Beer

2. Looise & Riemsdijk

3. Beer

پاداش و بازنشستگی و... دارند بلکه از لحاظ روان‌شناختی در بازشناسی، رضایت شغلی، رشد و... همچنین از نظر سیاسی نیز در موضوعاتی مانند انجام وظیفه، حقوق کارکنان و تأثیر آن‌ها در سازمان نیز نقش دارند. بنابراین اکثر آثار و تحقیقات منابع انسانی ارتباط مدیریت منابع انسانی را با سیاست بلندمدت سازمان تجویز می‌کنند. در اروپای غربی مدیریت کارگزینی به‌طور عمومی و مشارکت کارکنان به‌طور ویژه به‌طور عمده‌ای به‌وسیله سیستم ملی ارتباطات صنعتی مشخص شده است (لوئیز و ریمنس‌دیج<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ به نقل از لوئیز و دراگر، ۲۰۰۲).

در نشست‌های شغلی اروپا افراد در برخی حیطه‌ها حق دریافت اطلاعات و مشاوره دارند که در زمینه‌های زیر آمار چشمگیر بوده است:

- راهبرد و ساختار سازمان
  - موقعیت اقتصادی و مالی در سطح اروپا و همچنین در سطح جهانی
  - سرمایه‌های سازمان
  - انتقال کاری
  - سازمان‌دهی مجدد، ساختاردهی دوباره و اخراج جمعی
- و حیطه‌های زیر در نشست‌های شغلی اروپا کمتر مورد توجه قرار گرفته است:
- استفاده از فنون و روش‌های کاری جدید
  - آموزش و تربیت نیروی کار
  - سیاست شغلی بین‌المللی
  - شرایط کاری

در اکثر این حیطه‌ها آنچه که مهم است و بر آن تأکید شده است مسئله اطلاعات‌دهی درست و آشکار مدیریت است (لوئیز و دراگر، ۲۰۰۲). نگرش مثبت از جانب مدیریت، یک عامل مهم در موفقیت عملکرد نشست‌های شغلی می‌باشد از سوی دیگر نگرش‌های مدیریت به سمت نشست‌های شغلی بیشتر مثبت شده است به‌خصوص در دهه اخیر و در سازمان بزرگ، نشست‌های شغلی توسط مدیریت سطح بالا به‌طور روزافزون به‌عنوان وسایلی مفید برای کسب حمایت بیشتر از جانب کارکنان برای تصمیماتشان یعنی یک تصمیم‌گیری بهتر یا یک توازن بهتر در علائق بین سازمان و کارکنان نگریسته می‌شود.

مشارکت کارکنان می‌تواند اثر زیادی بر بهره‌وری از طریق بهبود روابط و هماهنگی، انگیزش کارکنان و افزایش ظرفیت افراد داشته باشد. همچنین موجب بهزیستی و رضایت شغلی افراد می‌گردد.

محور بر رضایت شغلی و سرزندگی کارکنان-تأثیر شرکت در نشست‌های شغلی رشد

از سوی دیگر رشد خود قبول مسئولیت شخصی برای آموزش و رشد فردی از طریق فرآیندهای ارزیابی، انعکاس و عمل می‌باشد (بولت، ۱۹۹۳).

رشد خود، یک رشد فردی است که در آن فرد مسئول اصلی یادگیری و رشد خود می‌باشد این خود فرد است که در قبال انتخاب راه‌ها و وسایل رسیدن به این رشد مسئول می‌باشد (پدler و بویدل، ۱۹۷۶). برخی تعاریفات دیگر از رشد خود شامل موارد زیر است (کُلب، ۱۹۷۱؛ گیلیکمن، ۱۹۶۸؛ مک لوهان<sup>۱</sup>، ۱۹۶۴؛ به نقل از پدler، بارگوئن و بویدل<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶).

- پیشرفت و توسعه شغلی

- بهبود عملکرد در شغل جاری فرد

- رشد مهارت‌ها یا کیفیت‌های مخصوص فرد

- رسیدن به استعداد کامل خودشکوفایی

### مزایای رشد خود

۱- در جهت به روز نگه‌داشتن دائمی مهارت‌ها و نیز توانایی عرضه مهارت‌های خود در بازار کار

۲- برای تعیین جهت‌گیری آینده شغلی

جکسون<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) و هریوت<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) اشاره می‌کنند که رشد خود می‌تواند همه‌ی کارکنان را در همه سطوح سازمان درگیر نماید و نیز فرآیند کمک‌دهی به یکدیگر یکی از مؤثرترین راهکارهای رشد خود می‌باشد. فعالیت‌های تکمیلی همانند مراکز رشدی، تسهیلات یادگیری باز، طرح‌های رشد خود، و پیمان‌ها تعهد سازمانی را در جهت رشد خود و همکاری با فرآیندهای رشدی متقابل بین افراد سازمان تقویت و افزایش می‌دهد. همان‌طور که اسمیت<sup>۵</sup> (۱۹۹۰)، پیشنهاد می‌کند افراد نیاز به خلاقیت و استفاده از فرصت‌های رشدی خود دارند و همانند یک عنصر یکپارچه و رشد در سازمان خود عمل می‌کنند. بنابراین رشد خود به‌عنوان یک راهبرد رشد دهنده و فزاینده که هم برای سازمان و هم برای افراد عاملی سودمند است، توسعه یافته است.

در واقع هر کدام از عوامل (سازمان یا افراد) معتقد هستند که سودهای زیادی که از فرآیند

رشد خود حاصل می‌شود روشنگر اتحاد رشد سازمانی و رشد افراد است. برای مثال استیوارت<sup>۶</sup>

1. Kolb & Glickman & McLuhan
2. Pedler & Borgoyne & Boydell
3. Jackson
4. Herriot
5. Smith
6. Stewart

(۱۹۹۱) معتقد است که بر خلاف دیگر روش‌های رشدی، روش رشد خود اجازه انعطاف‌پذیری لازم را می‌دهد و امکان پاسخ فوری و کافی به تغییرات مورد نیاز سازمان و افراد را فراهم می‌کند. بنابراین رشد خود و خودمداری در آموزش و یادگیری به‌عنوان دو عامل متقابل سود برنده برای سازمان و افراد، توسعه یافته است. طبق نظر تمپورال<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) از نقطه نظر فرد، رشد خود می‌تواند اعتماد به نفس فرد را افزایش دهد و به وی کمک کند تا توانایی‌های نهفته‌ای که موجب بهبود عملکرد شغلی و نوآوری در وی شود رشد و توسعه دهد. رشد خود می‌تواند به افراد برای آمادگی بیشتر در جهت ابراز نظر تفکرات خود که ممکن است توانایی‌های او را در حل مسائل بهبود بخشد و برای وی چشم انداز وسیعی ایجاد نماید، کمک نماید.

تمپورال (۱۹۸۴) هم‌چنین خاطر نشان می‌سازد که از چشم‌انداز سازمانی رشد خود سازمان را قادر می‌سازد تا پا به پای پویایی‌های تغییر پیش رود و موجب تشویق شرکت افراد در سازمان و نیز ممکن است تعهد افراد را به سازمان افزایش دهد. طبق بخشی از راهبرد مدیریت منابع کارکنان رشد خود می‌تواند رشد مدیریت و افراد را تسهیل کند و با یک سری برنامه‌ریزی‌های متوالی موجب روشن شدن قوت‌ها، ضعف‌ها، انتظارات، آرزوها، تمایلات و تجارب افراد شود.

انتخاب و افزایش تصمیم‌گیری‌ها ممکن است هم‌چنین بهبود یابد و نیز موجب پذیرش راحت‌تر و فوری تصمیمات توسط افرادی شود که در جهت ارزیابی پیشرفت‌های خودشان همکاری نمودند. به علاوه رشد خود می‌تواند راهی با ارزش و مؤثر در مدیریت منابع انسانی باشد (آنتونا کوپولا، ۲۰۰۰).

به‌طور کلی، موفقیت در یک سازمان تا حدود زیادی بستگی به تلاش، سرزندگی و رضایت کارکنان آن سازمان دارد، به‌طوری که شاید بتوان گفت، کارکنانی که دارای روحیه بالاتر خلاقیت و مهارت بیشتری‌اند از رضایت شغلی بهتر و بالاتری برخوردارند. با توجه به اهمیت و نقشی که نارضایتی در چارچوب رفتار سازمانی دارد، در این رهگذر اهمیت به‌کارگیری مهارت‌های انسانی و مهارت‌های رشدی در فرآیند اداره سازمان‌ها و هم‌چنین لزوم توجه بیش از پیش به ابعاد اخلاقی و رشدی در سازمان‌ها آشکار می‌شود. بنابراین انجام یک مجموعه تحقیقات و پژوهش‌هایی در زمینه رفتار افراد و چگونگی رشد آنان در سازمان‌ها مورد نیاز است، که در سازمان‌ها باید فرآیند رشد خود<sup>۲</sup> صورت گیرد. این امر شاید منجر به ایجاد تغییراتی در ابعاد روانی و شغلی کارکنان شود و باعث یادگیری، انعطاف و سازش بیشتری در برابر تغییرات جدید کاری شود.

- 
1. Temporal
  2. Self-Development

محور بر رضایت شغلی و سرزندگی کارکنان-تأثیر شرکت در نشست‌های شغلی رشد

براساس آنچه گفته شد تحقیق حاضر به بررسی تأثیر شرکت در نشست‌های شغلی رشد-محور می‌پردازد که در این نشست‌ها به بررسی مسائلی همچون، خود کارآمدی<sup>۱</sup>، باز بودن برای تجربه<sup>۲</sup>، چشم‌اندازی به سوی آینده، انگیزش شغلی<sup>۳</sup> و اشتیاق شغلی<sup>۴</sup> و چگونگی رشد اعضا و آزادسازی ابتکارات و خلاقیت اعضا با استفاده از توانایی‌ها و استعدادهایشان، برای داشتن شغلی رضایت بخش تر می‌پردازد و تأثیر آن را بر افزایش سرزندگی و رضایت شغلی کارکنان بررسی می‌کند.

## اهداف پژوهش

- ۱- تعیین اثربخشی نشست‌های شغلی رشد - محور بر افزایش رضایت شغلی کارکنان.
- ۲- تعیین اثربخشی نشست‌های شغلی رشد - محور بر افزایش سرزندگی کارکنان.

## فرضیه‌های پژوهش

- ۱- شرکت در نشست‌های شغلی رشد - محور باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود.
- ۲- شرکت در نشست‌های شغلی رشد - محور باعث افزایش سرزندگی کارکنان می‌شود.

## روش تحقیق

روش پژوهش حاضر نیمه تجربی از نوع پیش‌آزمون، پس‌آزمون با گروه کنترل می‌باشد. جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان انتقال خون اصفهان بود، که تعداد آن‌ها ۱۰۲ نفر بوده است. به‌منظور اجرای پژوهش ابتدا در سازمان انتقال خون اصفهان در سالن اطلاعات سازمان تشکیل جلسات اعلام گردید و به صورت تصادفی ساده، ۱۵ نفر در گروه آزمایش و ۱۵ نفر در گروه کنترل گمارده شدند.

## ب- ابزار پژوهش

در این پژوهش به منظور جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده شده است:

- 
1. Self-efficacy
  2. Openness to experience
  3. Career Motivation
  4. Career involvement

#### ۱- پرسشنامه رضایت شغلی اسمیت و همکاران (۱۹۷۶).<sup>۱</sup>(JDI)

این پرسشنامه یکی از دقیق‌ترین و رایج‌ترین ابزار اندازه‌گیری رضایت شغلی می‌باشد که نخستین بار توسط اسمیت، کندال<sup>۲</sup> و هیولین<sup>۳</sup> (۱۹۶۹) در دانشگاه کرنل آمریکا تدوین شده است.

از آن پس تاکنون، چه در آن کشور و چه در کشورهای دیگر (از جمله ایران، نخستین بار توسط ارشدی در سال (۱۳۶۹) ترجمه، ویرایش و مورد استفاده قرار گرفت.

در اصفهان نیز در شرکت فولاد مبارکه این آزمون توسط عابدی و عباس‌پور مورد استفاده قرار گرفت و ضرایب پایائی و اعتبار آن در حد مطلوبی گزارش شده است. پایائی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۱ و قسمت دوم آن ۰/۹۵ به دست آمده است. در این پرسشنامه پاسخ‌دهندگان با پاسخگویی به سئوالات کوتاه، نظر خود را در مورد هریک از جنبه‌های شش‌گانه تشکیل‌دهنده رضایت شغلی (شامل: ماهیت کار، حقوق، سرپرست، همکاران، ترفیعات، شرایط محیط کار در شغل فعلی) به صورت کاملاً مخالف، ممتنع، موافق، کاملاً موافق بیان می‌نماید و در نهایت برای هر کدام از جنبه‌های شش‌گانه مذکور، یک نیم‌رخ به دست می‌آید (صدری، ۱۳۸۵).

#### پرسشنامه سرزندگی

ابزاری که در این پژوهش به کار رفت، پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که در سال ۱۹۷۷ ساخته شد و توسط امید کشاورز در سال ۱۳۸۴، ۸ سئوال دیگر به این پرسشنامه اضافه شد که مجموعاً ۱۵ سئوال گردید که بر اساس یک مقیاس ۷ درجه‌ای می‌باشد که فرد، عددی را که گویای میزان درستی عبارت در مورد خودش می‌باشد را مشخص می‌کند. ابوالقاسمی (۱۳۸۳) با اجرای آزمون رایان و دسی و استفاده از روش آلفای کرونباخ، ضریب پایائی ۰/۸۵ را به دست آورد. در این پژوهش کشاورز (۱۳۸۴) نیز با اجرای مقدماتی بروی ۴۰ آزمودنی و استفاده از روش آلفای کرونباخ، ضریب پایائی ۰/۷۹ به دست آمد و روایی صوری و محتوایی آن به تأیید ۳ نفر از اساتید روان‌شناسی بالینی رسید.

---

1. Job Satisfaction Inrentory (JDI)

2. Kendal

3. Hiolion



## جدول ۱. سرفصل محتوای جلسات آموزشی

<p><b>عنوان:</b> آشنایی با قواعد و ساختار جلسات و مفهوم خود کارآمدی</p> <p>دستور جلسه: بیان قواعد و هنجارهای گروه، مروری بر ساختار جلسات و آشنایی اعضا با موضوعات کلی مطرح شده در جلسات آتی، بررسی پیشنهادات اعضا برای موضوعات احتمالی مطرح شده در جلسات آینده، کمک به اعضا برای مشارکت در گروه (تشویق اعضا از طریق بیان پیشنهادات و نظرات)، ایجاد انگیزه در اعضا، انجام آزمون‌های رضایت شغلی و سرزندگی، بحث درباره شیوه گفت و گو و تأثیر آن در رشد فردی، تعریف خود کارآمدی و احساس کفایت داشتن در گفت و گو، منابع خودکارآمدی و چگونگی تأثیر خود کارآمدی بر رشد فردی، دریافت بازخورد و ارائه تکلیف</p>	<p>جلسه اول</p>
<p><b>عنوان:</b> باز بودن در برابر تجربه</p> <p>دستور جلسه: خوشامدگویی، مرور تکالیف و اشکالات جلسه قبل و پاسخگویی به سئوالات آنها، بحث در مورد رشد فردی، چگونگی گفت و گوی صحیح و داشتن بازخورد آن، دریافت بازخورد و ارائه تکلیف.</p>	<p>جلسه دوم</p>
<p><b>عنوان:</b> چشم‌اندازی برای آینده</p> <p>دستور جلسه: خوشامدگویی، مرور تکالیف و پاسخگویی به سئوالات آنها، بیان تیپ‌های شخصیتی و تأثیر آن بروی مراحل زندگی و مسیر شغلی هر فرد، تأثیر هر تیپ در شخصیت آینده فرد، دریافت بازخورد و ارائه تکلیف.</p>	<p>جلسه سوم</p>
<p><b>عنوان:</b> اجتناب نامطمئن</p> <p>دستور جلسه: مرور تکالیف و اشکالات جلسه قبل و پاسخگویی به سئوالات آنها، تعریف اجتناب نامطمئن، خصوصیات جوامع با اجتناب نامطمئن پایین و بالا، تأثیر اجتناب نامطمئن بر رشد فردی و گفت و گو، دریافت بازخورد و ارائه تکلیف.</p>	<p>جلسه چهارم</p>
<p><b>عنوان:</b> فشار اجتماعی</p> <p>دستور جلسه: مرور تکالیف و پاسخگویی به سئوالات، تعریف فشار اجتماعی و نقش آن در زندگی افراد، بیان این که گفت و گو راهی برای کاهش فشار اجتماعی است، ارائه راهکارهایی برای فشار اجتماعی، دریافت بازخورد و ارائه تکلیف.</p>	<p>جلسه پنجم</p>
<p><b>عنوان:</b> اشتیاق شغلی</p> <p>دستور جلسه: مرور تکالیف و پاسخگویی به سئوالات آنها، تعریف اشتیاق شغلی، ویژگی کارمندان مشتاق، راهبردهایی برای افزایش اشتیاق شغلی، بیان نقش اشتیاق شغلی در پیشبرد اهداف فرد و رشد فردی، دریافت بازخورد و ارائه تکلیف.</p>	<p>جلسه ششم</p>
<p><b>عنوان:</b> انگیزش شغلی</p> <p>دستور جلسه: مرور تکالیف و پاسخگویی به سئوالات آنها، آماده‌سازی اعضا برای پایان جلسات، تعریف انگیزش شغلی و نظریه‌های مرتبط آن، نقش گفت و گو در افزایش انگیزش شغلی، راهکارهایی برای انگیزش شغلی و جمع‌بندی کلی از جلسات و اجرای پس‌آزمون.</p>	<p>جلسه هفتم</p>

## یافته‌ها

فرضیه اول: شرکت در نشست‌های شغلی رشد محور بر افزایش رضایت شغلی کارکنان، مؤثر است.

آمار توصیفی مربوط به این زمینه در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار نمرات کل رضایت شغلی در مراحل پیش‌آزمون و پس‌آزمون

گروه	نوع آزمون	میانگین	انحراف معیار	تعداد
گروه آزمایش	پیش‌آزمون	۵۰/۳۱	۱۲/۴۵	۱۵
	پس‌آزمون	۶۱/۲۵	۱۳/۴۵	۱۵
گروه کنترل	پیش‌آزمون	۳۰/۱۰	۱۰/۹۵	۱۵
	پس‌آزمون	۴۱/۴	۱۱/۸۰	۱۵

براساس نتایج جدول ۱، میانگین نمرات پس‌آزمون گروه آزمایش بیشتر از گروه کنترل می‌باشد در گروه آزمایش میانگین نمرات پس‌آزمون نسبت به پیش‌آزمون افزایش یافته است. و در گروه کنترل پس‌آزمون بیشتر از پیش‌آزمون است.

برای تعیین تأثیر متغیر مستقل در گروه آزمایش و کنترل نمودن تأثیر پیش‌آزمون از تحلیل کوواریانس استفاده شد. همان‌طور که می‌دانیم استفاده از آزمون‌های پارامتریک نظیر آزمون  $F$ ، مستلزم رعایت برخی پیش‌فرض‌ها می‌باشد از جمله استاندارد بودن ابزار مورد استفاده، انتخاب یا گزینش تصادفی آزمودنی‌ها، حجم بیش از ۳۰ نفر، تساوی نمونه‌های پژوهش و تساوی واریانس‌های نمرات پژوهش می‌باشد.

ضمن این‌که طبق اصول یا موارد اصلاحی، رعایت یک یا دو مورد از این شرایط استفاده از آزمون‌های پارامتریک را به محقق می‌دهد.

فرص تساوی واریانس نمرات، با استفاده از آزمون لوین سنجیده می‌شود که نتایج آن برای نمره کل رضایت شغلی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون لوین جهت بررسی تساوی واریانس‌ها در نمره کل رضایت شغلی

متغیر	F	درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲	سطح معناداری
رضایت شغلی	۴/۱۸	۱	۴۲	۰/۱۱

براساس جدول ۲ پیش فرض تساوی واریانس‌های نمرات در دو گروه آزمایش و کنترل تأیید گردیده است  $P=0/11$  با توجه به رعایت این پیش فرض تحلیل کوواریانس انجام شد. نتایج این تحلیل در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول (۴): خلاصه نتایج تحلیل کوواریانس مربوط به نمره کل رضایت شغلی در دو گروه آزمایش و کنترل

شاخص‌های آماری	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	سطح معناداری	میزان تأثیر	توان آماری
پیش آزمون	۱۲۲۸/۹۵	۱	۱۲۲۸/۹۵	۴/۶۳	۰/۰۳	۰/۲۱	۰/۲۰۵
عضویت گروهی	۳۳۱۴/۸۰	۱	۳۳۱۴/۸۰	۶/۶۱	۰/۰۱	۰/۶۱	۰/۲۷۰
خطا	۱۳۳/۲۰	۴۱	۷/۲۸۹				
کل	۷۷۰	۴۴					

همانطور که در جدول ۳ نشان می‌دهد  $F=4/63$  در پیش‌آزمون در سطح  $P=0/03$  معنادار است. هم‌چنین مقدار  $F=6/61$  در سطح  $p=0/01$  معنادار می‌باشد. براساس ضریب تأثیر  $0/21$  تفاوت گروه‌ها در نمرات رضایت شغلی در پیش‌آزمون و  $0/61$  درصد تفاوت‌ها مربوط به شرکت در نشست‌های شغلی رشد- محور می‌باشد.

فرضیه دوم: شرکت در نشست‌های شغلی رشد محور بر افزایش سرزندگی کارکنان، مؤثر است.

آمار توصیفی مربوط به این فرضیه در جدول ۴ آمده است.

جدول ۵. میانگین و انحراف معیار نمرات سرزندگی در مراحل پیش‌آزمون و پس‌آزمون

گروه	نوع آزمون	میانگین	انحراف معیار	تعداد
گروه آزمایش	پیش آزمون	۴۱/۰۴	۱۱/۴۵	۱۵
	پس آزمون	۷۵/۵۴	۱۲/۳۵	۱۵
گروه کنترل	پیش آزمون	۲۹/۰۹	۹/۸۵	۱۵
	پس آزمون	۲۹/۰۱	۱۱/۷۲	۱۵

براساس نتایج جدول ۴، میانگین نمرات پس‌آزمون گروه آزمایش بیشتر از گروه کنترل می‌باشد در گروه آزمایش میانگین نمرات پس‌آزمون نسبت به پیش‌آزمون افزایش یافته است. و در گروه کنترل پس‌آزمون کمتر از پیش‌آزمون است. برای بررسی تساوی واریانس‌ها از آزمون لوین استفاده شد که نتایج آن در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۶. نتایج آزمون لوین جهت بررسی تساوی واریانس‌ها در نمره سرزندگی در هر گروه آزمایش و کنترل

متغیر	F	درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲	سطح معناداری
سرزندگی	۹/۸۲۱	۱	۴۲	۰/۳۵

براساس جدول ۵ پیش‌فرض تساوی واریانس‌های نمرات در دو گروه آزمایش و کنترل تأیید گردید  $p=0/35$  با توجه به رعایت این پیش‌فرض تحلیل کوواریانس انجام شد. نتایج این تحلیل در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۷. خلاصه نتایج تحلیل کوواریانس مربوط به نمرات سرزندگی در دو گروه آزمایش و کنترل

شاخص‌های آماری	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	میزان تأثیر	توان آماری
پیش‌آزمون	۳۶۸۶/۰۴۱	۱	۳۶۸۶/۰۴۱	۶۲/۹۰۴	۰/۰۰۰۱	۰/۶۰۵	۱/۰۰۰
عضویت گروهی	۱۳۸۰۶/۴۹۷	۱	۱۳۸۰۶/۴۹۷	۲۳/۶۱۵	۰/۰۰۰۱	۰/۸۵۲	۱/۰۰۰
خطا	۲۴۰۲/۵۰۵	۴۱	۵۸/۵۹۸				
کل	۱۵۰۶۱	۴۴					

همان‌طور که جدول ۶ نشان می‌دهد  $F=62/90$  در پیش‌آزمون در سطح  $P=0/0001$  معنادار است. هم‌چنین مقدار  $F=23/61$  در سطح  $P=0/0001$  معنادار می‌باشد. براساس ضریب تأثیر  $0/60$  تفاوت‌های گروه‌ها در نمرات سرزندگی در پیش‌آزمون و  $0/85$  تفاوت‌ها در عضویت گروهی مربوط به شرکت در نشست‌های شغلی رشد- محور می‌باشد. لذا می‌توان نتیجه گرفت که شرکت در نشست‌های شغلی رشد- محور در افزایش سرزندگی کارکنان سازمانان انتقال خون اصفهان مؤثر بوده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

بر طبق نتایج تحلیل کوواریانس در جدول ۳ تفاوت معناداری بین نمرات گروه آزمایش و گروه کنترل مشاهده گردید و لذا می‌توان نتیجه گرفت که شرکت در نشست‌های شغلی رشد- محور بر افزایش رضایت شغلی کارکنان سازمان انتقال خون اصفهان مؤثر بوده است. بنابراین می‌توان این نتیجه را با نتایج تحقیقاتی مشابهی که از سوی ولش (۱۹۹۴)، جکسون (۱۹۷۳)، کامینگز (۱۳۷۵) و جنکینز (۱۹۷۳) مقایسه نمود.

در طی تحقیقی که ولش (۱۹۹۴) انجام داد به این نتیجه رسید که نشست‌های شغلی باعث سوددهی، رضایت شغلی و تصمیم‌گیری‌های مؤثرتر خواهد شد. که این یافته با پژوهش حاضر همخوان است. از آنجایی که در نشست‌های شغلی به تبادل اطلاعات میان کارکنان و مدیران پرداخته می‌شود و به رشد آن‌ها توجه زیادی شده و کارکنان می‌توانند خواسته‌های خود را به راحتی بیان کنند.

هم‌چنین به نظر جکسون (۱۹۷۳) اجازه دادن و گاه ترغیب کارکنان به دخالت در تصمیم‌گیری‌های شرکت یا سازمان مربوطه، مشارکت تصمیم‌گیری نام دارد. هرچند در این حالت نیز هنوز حرف آخر را مدیران می‌زنند، اما کارکنان تشویق می‌شوند نظر خود را در ابتدای فرآیند تصمیم‌گیری بیان کنند. به نظر او این رویکرد حتی با آن‌که کارکنان در مراحل آخر تصمیم‌گیری شرکت ندارند، ولی رضایت شغلی را افزایش می‌دهد (به نقل از ساینگتون، ترجمه‌ی شاهی، ۱۳۸۲).

در تبیین بیان بالا به دلیل این‌که در نشست‌ها کارکنان به تصمیم‌گیری دربارهٔ مسائل سازمان ترغیب می‌شوند و خود را در مسائل سازمان سهیم می‌دانند، این باعث حس اعتماد به نفس در آن‌ها خواهد شد و در نتیجه منجر به افزایش رضایت شغلی آن‌ها می‌شود. از آنجایی که نشست‌های شغلی نمود دموکراسی صنعتی است، می‌توان از تحقیقات مربوط به اثرات دموکراسی صنعتی بر رضایت شغلی استفاده نمود. جنکینز (۱۹۷۳) طی تحقیقی دریافت که جنبه‌ی اصلی دموکراسی صنعتی داشتن قدرت تصمیم‌گیری دربارهٔ مسائل مهم توسط کارکنان یک سازمان است. که در نشست‌های شغلی به این امر توجه زیادی می‌شود. هم‌چنین شیوه‌های عملکرد مدیریت باید با توجه به تکنولوژی، محیط، نیازها و ارزش‌های افراد در سازمان تغییر کند. دو سیستمی که سطوح بالایی از بهره‌وری، کیفیت و رضایت کارکنان را به همراه دارد، یکی مدیریت سیستم چهار لیکرت و دیگری شبکه توسعه سازمانی بلیک و موتن است (به نقل از کامینگز، ترجمه‌ی محمدزادگان، ۱۳۷۵).

هم‌چنین در بین چهار سیستم مدیریتی لیکرت، سیستمی دارای بیشترین سطح بهره‌وری، کیفیت و رضایت شغلی است که اعضای درون سازمان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند و تعامل دوجانبه وجود داشته باشد.

در تحقیقی که روی این سیستم مدیریت که در یک شرکت تولیدی لباس خواب انجام گرفت، این سیستم افزایش بهره‌وری، کیفیت و رضایت شغلی را نشان داد.

بلیک و موتن در مطالعه‌ای که بر روی ۱۹۸ سازمان انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که دو مانع اصلی بر سر راه وضعیت عالی سازمان، برنامه‌ریزی و ارتباطات است. آن‌ها برای غلبه بر موانع برنامه‌ریزی و ارتباط، روش مدیریت نه و نه (۹/۹) را پیشنهاد می‌کنند و معتقدند این روش هر دو نیازهای سازمان و اعضای آن را از طریق شرکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌های مربوط به راهبردهای سازمان و شرایط کار را می‌توان تلفیق کرد. (منظور از ۹/۹ یعنی اینکه مدیر به هر دو عامل تولید و افراد توجه می‌کند) آنان پیشنهاد می‌کنند که روش ۹/۹ مؤثرترین روش در غلبه بر موانع ارتباطی و وضعیت برتر سازمان است (به نقل از کامینگز، ترجمه محمد زادگان، ۱۳۷۵).

بنا به نظر کامینگز (۱۳۷۵) مشارکت کارکنان می‌تواند اثر زیادی بر بهره‌وری از طریق بهبود روابط و هماهنگی، انگیزش کارکنان و بهزیستی و رضایت شغلی افراد گردد.

در یک مطالعه‌ی میدانی از اثرات بلند مدت گروه‌های خودگردان (که نشان‌دهنده حد بالای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها) پیشرفت در رضایت شغلی را نشان می‌دهد.

و در نهایت می‌توان گفت، اشتیاق افراد برای شرکت در نشست‌های شغلی مهم‌ترین علت دستیابی به این نتیجه است. در ضمن جدید بودن موضوع مورد بحث و مناسب بودن شیوه اجرا و محتوای جلسات نیز از جمله عوامل دیگری هستند که منجر به افزایش رضایت شغلی شد.

هم‌چنین افراد به‌طور فعالانه در این نشست‌ها شرکت می‌کردند و به‌طور مستمر تکالیف محوله را انجام می‌دادند. از سوی دیگر به دلیل این که این نشست‌های شغلی نوعی حضور کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد و کارکنان می‌توانند در بحث‌ها شرکت کنند و خواسته‌های خویش را بیان کنند و به تبادل اطلاعات بپردازند و با چگونگی حل مشکلات آشنا شوند، می‌تواند دلیلی بر این نتیجه باشد.

بر طبق نتایج تحلیل کوواریانس جدول ۶ تفاوت معنادار بین نمرات گروه آزمایش و کنترل مشاهده گردید، لذا می‌توان نتیجه گرفت که نشست‌های شغلی رشد-محور بر افزایش سرزندگی مؤثر بوده است. لازم به ذکر است که شواهد پژوهشی که مستقیماً به تأثیر شرکت در نشست‌های شغلی رشد-محور بر افزایش سرزندگی پرداخته باشد یافت نشد. اما در تبیین یافته‌ی فوق می‌توان از گفته‌ی ادیسون و همکاران (۱۹۹۸) استفاده نمود که آن‌ها بیان می‌کنند که نشست‌های

محور بر رضایت شغلی و سرزندگی کارکنان-تأثیر شرکت در نشست‌های شغلی رشد

شغلی باعث جاری شدن بهتر اطلاعات بین مدیریت و نیروی کار و مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیمات جمعی و کاهش تعارض بین مدیریت- کارکنان و همچنین افزایش بهره‌وری و سودآوری می‌شود. زیرا زمانی که کارکنان در محیط کاری سالم و بدون تعارض کار کنند موجب سرزندگی آن‌ها خواهد شد. همچنین بر طبق گفته فرج (۲۰۰۲) نشست‌های شغلی باعث حمایت از کارکنان، آموزش نیروی کار، نوآوری و خلاقیت می‌شود که این مسائل هم در افزایش سرزندگی کارکنان نقش دارد. همچنین به دلیل این‌که در برگزاری نشست‌های شغلی، افراد با یکدیگر به بحث، گفت و گو و تبادل نظر می‌پردازند و از ایده‌ها و نظرات یکدیگر مطلع می‌شوند. برگزاری این نشست‌ها منجر به تعامل بیشتر بین مدیر و کارکنان و افزایش انگیزش شغلی، باور خودکارآمدی و اشتیاق شغلی گردید. همچنین به افراد کمک کرد تا بتوانند در برابر تجربه باز باشند و دید روشنی نسبت به آینده داشته باشند. در ضمن افراد خواستار تداوم جلسات بودند. با دقت در موارد فوق می‌توان پی‌برد که چگونه این نشست‌ها باعث افزایش سرزندگی کارکنان شده است.

### محدودیت‌های تحقیق

این پژوهش نیز مانند هر پژوهشی دیگر دارای محدودیت‌هایی بود. که شامل ۱- عدم آشنایی کارکنان با موضوع پژوهش، ۲- کوتاه بودن مدت زمان برگزاری جلسات از مهم‌ترین محدودیت‌های تحقیق حاضر است.

### پیشنهادات کاربردی

۱- سازمان و شرکت‌ها می‌توانند از این نشست‌ها برای افزایش رضایت شغلی، سرزندگی و تعامل بیشتر بین کارکنان و سرپرستان استفاده کنند.  
۲- این جلسات به مدت طولانی‌تری در سازمان‌های شغلی برگزار شود.

### پیشنهادات پژوهشی

۱- به منظور حصول نتایج بهتر و کامل‌تر به نظر می‌رسد انجام فعالیت‌های علمی بیشتر در حین برگزاری جلسات آموزشی ضروری است.  
۲- بهتر است در تحقیقات مشابه جلسه‌ای به طور خاص به اجرای پس‌آزمون‌ها اختصاص داده شود.  
۳- لازم است تحقیقات بیشتری در این زمینه با همین روش انجام شود تا با اطمینان بیشتری بتوان به تعمیم نتایج پرداخت.

## منابع

- سپانینگتون، الف. (۱۳۸۲). *بهداشت روانی*، ترجمه حسین شاهی، چاپ سوم، تهران: نشر روان.
- شفیع آبادی، ع. (۱۳۷۸). *راهنمایی و مشاوره تحصیلی و شغلی مفاهیم و کاربردها*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- کامینکز و دارلی (۱۳۸۵). *توسعه سازمان و تحول*، ترجمه دکتر سیدعباس محمدزادگان (جلد اول)، تهران: انتشارات رشد.
- کورمن، الف. (۱۳۸۱). *روان شناسی صنعتی و سازمانی*، ترجمه حسین شکرکن، چاپ سوم، تهران: انتشارات رشد.
- ماتسو شیتا، کوتوسکه. (۱۳۷۲). *نهیض انسان، سپس کالا، عامل انسانی در کسب و کار*. ترجمه م، طوسی، تهران: انجمن مدیران صنایع.
- محمدخانی، م. (۱۳۸۴). *بررسی شناخت اهداف سازمانی بر عملکرد سرپرستان مجتمع فولاد مبارکه اصفهان*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
- Addison, M & Ramsay, J & Rogers, N & Walsh, M. (1998). Work councils in unified Germany: still loyal to the trade unions? *International Journal of Manpower*. 22,560-575.
- Antonacopoulou, E. (2000). Employee development through self – development in three retail banks. *Journal of personnel Review*. 29, 491-508.
- Boldt, L. G. (1993). *Zen and the Art of Making a Living: A practical Guide to Creative Career Design*. New York: Arkana.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Human autonomy: The basis for true self – esteem*. In M. kernis (Eds.), *Efficacy, agency, and self – esteem*, New york: plenam, 31-99.
- Dean, B. (2006). *Vitality*. The university of pennsylvonia. Published by Trustess.
- Drucker, M & Looise, J. K. (2002). Employee participation in multinational enterprises: The effects of globalization on Dutch works councils. *Journal of Employee Relations* 24, 29-52.
- Frege, M. (2002). European work councils: representing workers on the periphery. *Journal of Employee Relations*.23,13-25.
- Keller,B.(1993). *Einführung in die Arbeitspolitik*, Oldenburg press, Munchen.
- Kotthoff,h.(1982). *Betriebsrate und Betriebsliche Herrschaft*, Campas Publishing Frankfurt.
- Kuhn, K & Kampier, M. (1999). *Prerenting Stress, Improving Productivity*, New York: Oxford uni.press.
- Levine, R. (1979). Meta psychology and the psychoanalytic theory of technique. *Psychoanalytic Review*, 66, 367-382.
- Mccormick, E. J. & Ilgen, D. R. (1985). *Industrial and organizational Psychology* (8 thded.). Englewood cliffs, NJ: prentice-Hall.
- Müller- Jentsch, W. (1998). *Germany Facing new challenges*. New York: Oxford univ.press.



- Pedler, M. & Burgoyne, J & Boydell, T. (1986). *A Manager's Guide to Self Development*. Published by Mc GRAW – HILL book company (UK). 2nd ed.
- Rayan, R. M., & Frederick, C. M. (1997). On energy, personality, and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well – being. *Journal of personality*, 65, 529-565.
- Rogers, J. Streeck, W. (1995). *He studies of councils: concepts and problem, work councils*. University of Chicago press.
- Schwarz, N. & Strack, F. (1999). *Reports of subjective well – being: judgmental processes and their*.
- Shirley M., Clark, Lewis, Darrell R. (1985). *Faculty Vitality and Institutional productivity: Critical perspectives for Education*. New York. Columbia university, Teachers college press.
- Thayer, R. E. (1987). Energy, tiredness, and tension effects as a function of a sugar snack vs. moderate exercise. *Journal of personality and social psychology*, 52, 119-125.