



دانشگاه آزاد اسلامی

فرم پیشنهاد تحقیق پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد

عنوان تحقیق به فارسی: بررسی عوامل اثرگذار بر تکریم کارمندان در مراحل رشد سازمانی و بعد از خروج از سازمان در وزارت علوم تحقیقات و فناوری

نام دانشجو: دانشکده:
نام خانوادگی دانشجو: گروه تخصصی:
رشته تحصیلی: گرایش:
نیمسال ورود به مقطع جاری: نیمسال شروع به تحصیل:

نام و نام خانوادگی استاد (اساتید) راهنما: نام و نام خانوادگی استاد (اساتید) مشاور:
-۱ -۱

تاریخ تصویب در شورای گروه تخصصی:	تاریخ تصویب در شورای پژوهشی دانشکده:
تأیید مدیر پژوهشی دانشکده:	تأیید رئیس دانشکده:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
تاریخ ارسال به حوزه پژوهشی واحد:	
تأیید کارشناس پژوهشی	تاریخ بررسی و تأیید امور پژوهشی واحد:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
تأیید مدیر کل پژوهشی	تأیید معاون پژوهشی واحد:
<input type="text"/>	<input type="text"/>

توجه: لطفاً این فرم با مساعدت و هدایت استاد راهنما تکمیل شود.

۱- اطلاعات مربوط به دانشجو:

نام: نام خانوادگی: شماره دانشجویی:
مقطع: رشته تحصیلی: گروه تخصصی:
گرایش: نام دانشکده: سال ورود به مقطع جاری:
نیمسال ورودی:
آدرس پستی در تهران:
تلفن ثابت محل سکونت: تلفن همراه: پست الکترونیک:
آدرس پستی در شهرستان:
تلفن ثابت محل سکونت: تلفن محل کار: دورنگار:

۲- اطلاعات مربوط به استاد راهنما:

تذکرات:

- دانشجویان دوره کارشناسی می‌توانند یک استاد راهنما و حداکثر دو استاد مشاور و دانشجویان دوره دکتری حداکثر تا دو استاد راهنما و دو استاد مشاور می‌توانند انتخاب نمایند.
- در صورتی که اساتید راهنما و مشاور **مدعو** می‌باشند، لازم است سوابق تحصیلی، آموزشی و پژوهشی کامل ایشان (رزومه کامل) شامل فهرست پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و رساله‌های دکتری دفاع شده و یا در حال انجام که اساتید مدعو، راهنمایی و یا مشاوره آنرا بر عهده داشته‌اند، **به همراه مدارک مربوطه** و همچنین آخرین حکم کارگزینی (حکم هیأت علمی) ضمیمه گردد.
- اساتید راهنما و مشاور موظف هستند قبل از پذیرش پروپوزال، به سقف ظرفیت پذیرش خود توجه نموده و در صورت تکمیل بودن ظرفیت پذیرش، از ارسال آن به دانشکده و حوزه پژوهشی و یا در نوبت قرارداد و ایجاد وقفه در کار دانشجویان جداً پرهیز نمایند.

اطلاعات مربوط به استاد راهنمای اول:

نام و نام خانوادگی: آخرین مدرک تحصیلی _____: دانشگاهی
حوزوی
عضو هیأت علمی دانشگاه

تخصص اصلی: رتبه دانشگاهی (مرتبه علمی): تلفن همراه:
تلفن منزل یا محل کار: نام و نام خانوادگی به زبان انگلیسی:
نحوه همکاری با:
 تمام وقت نیمه وقت مدعو

اطلاعات مربوط به استاد راهنمای دوم:

نام و نام خانوادگی: آخرین مدرک تحصیلی _____: دانشگاهی
حوزوی
عضو هیأت علمی دانشگاه

تخصص اصلی: رتبه دانشگاهی (مرتبه علمی): تلفن همراه:
تلفن منزل یا محل کار: نام و نام خانوادگی به زبان انگلیسی:
نحوه همکاری با واحد:
 تمام وقت نیمه وقت مدعو

اطلاعات مربوط به استاد مشاور:

نام و نام خانوادگی: آخرین مدرک تحصیلی _____: دانشگاهی
حوزوی
عضو هیأت علمی دانشگاه

تخصص اصلی: رتبه دانشگاهی (مرتبه علمی): تلفن همراه:
تلفن منزل یا محل کار: نام و نام خانوادگی به زبان انگلیسی:
نحوه همکاری با واحد:
 تمام وقت نیمه وقت مدعو

الف- عنوان تحقیق

۱- عنوان به زبان فارسی:

بررسی عوامل اثرگذار بر تکریم کارمندان در مراحل رشد سازمانی و بعد از خروج از سازمان در وزارت علوم تحقیقات و فناوری

۲- عنوان به زبان انگلیسی/آلمانی، فرانسه، عربی):

تذکره: صرفاً دانشجویان رشته‌های زبان آلمانی، فرانسه و عربی مجازند عنوان پایان نامه خود را به زبان مربوطه در این بخش درج نمایند و برای بقیه دانشجویان، عنوان بایستی به زبان انگلیسی ذکر شود.

A survey on Factors affecting in respect of employees at the growth of the organization and leaving the organization in the Ministry of Science and Research

ب- تعداد واحد پایان نامه:

ج- بیان مسأله اساسی تحقیق به طور کلی (شامل تشریح مسأله و معرفی آن، بیان جنبه‌های مجهول و مبهم، بیان متغیرهای مربوطه و منظور از تحقیق):

سازمان‌های عصر حاضر با نگاه راهبردی به منابع انسانی آن را به عنوان دارایی هوشمند و ارزشمند در نظر داشته و بیش از پیش به ارتقاء عملکرد و رضایت شغلی کارکنان توجه دارند. توجه به منابع انسانی در کنار استفاده از روش‌های نو، بازسازی ساختارهای گذشته و استفاده بهینه از امکانات بالقوه و بالفعل، از زمره فاکتورهای توفیق اهداف جامعه است و موفقیت آن مرهون استقرار سیستم کارآ و مبتنی بر اهداف و وجود نیروی انسانی مطلوب و متناسب می‌باشد (Cartwright, 2007 ;Clegg,2008)

بدون تردید، جامعه‌ای در ایفای وظایف و تحقق اهداف خود موفق است که علاوه بر استقرار سیستمی کارآ و هدفمند، بهترین افراد را در اختیار داشته باشد (دفت، ۱۳۷۷؛ رابینز، ۱۳۷۴). از طرفی نگرش‌های افراد برای مدیریت اجتماعی سازمانی اهمیت زیادی دارد زیرا این نگرش‌ها هستند که رفتار اجتماعی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به ویژه

نگرش هایی که به عملکرد و تعهد حرفه ای سازمانی مربوط می شوند از سودمندترین موضوعات رشته رفتار اجتماعی سازمانی و مدیریت منابع انسانی هستند (لوتانز، ۱۳۷۲؛ Schermerhorn, 2004) عملکرد مجموعه ای از احساس رضایت مندی کلی کارکنان از محیط فعالیت، نوع مسئولیت، روابط انسانی، روابط سازمانی و میزان بسترهای شغلی و سازمانی است.

عدم رضایتمندی کارکنان منجر به کاهش عملکرد به صورت بازدهی کم، سوددهی پایین، کاهش کیفیت محصولات یا خدمات، افزایش غیبت و ترک خدمت، هدف های تحقق نیافته و سرانجام کاهش سطح بهره وری جلوه گر می شود (الوانی، ۱۳۷۰؛ محمد زاده و مهر وژان، ۱۳۷۵؛ مشبکی، ۱۳۷۷؛ مقیمی، ۱۳۷۷) عملکرد در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی است. عوامل مؤثر بر عملکرد فردی عبارت اند از: توانایی، یادگیری، شخصیت، ادراک، انگیزش و عوامل مؤثر بر عملکرد در سطح سازمانی عبارت اند از: ساختار سازمانی، محیط سازمانی، سیاستها، رویه های سازمانی و فرهنگ سازمانی و نیز عوامل مؤثر بر عملکرد گروهی عبارت اند از: ارتباطات، رهبری، قدرت، سیاست، رفتار گروهی و تعارضی (رابینز، ۱۳۷۷).

در این پژوهش منظور از عوامل مؤثر بر عملکرد، عواملی است که با عنوان «ACHIEVE»¹ مطرح است که سرواژه لاتین توانایی، وضوح درک، حمایت سازمانی، انگیزه، سازش محیطی، اعتبار و ارزیابی و بازخور می باشد این عوامل در واقع ریشه ها و عوامل مؤثر بر تکریم و رضایتمندی کارکنان مطرح هستند که توسط هرسی و بلانچارد مطرح شدند. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۴۷۵).

بسیاری از مدیران منابع انسانی در ارتباط با کاهش عملکرد و کارآیی در پاسخ به مشکلات نیروی انسانی همواره این سؤال مطرح است که چگونه می توان به نیازهای کارکنان در راستای افزایش عملکرد آنان پاسخ گفت تا ناسازگاری میان کارکنان و کاری را که انجام می دهند، کاهش داد و راه های مقابله با مشکلات انسانی که در کاهش عملکرد آنان مؤثرند را شناسایی نمود از این رو تکریم کارکنان از مهمترین موضوعات ایجاد انگیزش و رضایتمندی کارکنان بر

¹ - Ability, Clarity, Help, Incentive, Evaluation, Validity, Environment (ACHIEVE)

حسب عملکرد شغلی محسوب می گردد و عواملی موثر بر تکریم کارکنان منجر به بهبود عملکرد شغلی می شود (حیدری، ۱۳۹۱: ۴۸).

از طرفی ستاد وزارت . به عنوان یک سازمان دانش محور که نقش مهمی در تولید دانش و تربیت متخصص و توسعه و پیشرفت کشور دارد از جنبه توجه به کرامت کارکنان و ایجاد رضایتمندی آنها در جهت بهبود عملکرد شغلی و ارتقای بهره وری حائز اهمیت بالایی است. اما مشاهدات و مطالعات اکتشافی محقق از ستاد وزارت . حاکی از آن است که اهمیت کرامت کارکنان و بهبود رضایتمندی آنها هنوز درک نشده است بطوری که با افراد در مراحل رشد سازمان (مرحله اشتغال) و خروج از سازمان (مرحله بازنشستگی) رفتار متفاوتی صورت می گیرد و به افراد بازنشسته که انبوهی از تجربیات و دانش را از سازمان خارج می سازد اهمیت چندانی داده نمی شود و مورد تکریم قرار نمی گیرند از این رو، در این پژوهش به دنبال بررسی عوامل موثر بر تکریم کارکنان در مراحل رشد در سازمان و خروج از سازمان می باشیم بنابراین به دنبال پاسخ به این سوال اصلی هستیم:

آیا عوامل اثرگذار بر تکریم کارکنان (بر اساس مدل ACHIEVE) در مراحل رشد در سازمان و خروج از سازمان تفاوت معناداری دارند؟

د - اهمیت و ضرورت انجام تحقیق (شامل اختلاف نظرها و خلاءهای تحقیقاتی موجود، میزان نیاز به موضوع، فواید احتمالی نظری و عملی آن و همچنین مواد، روش و یا فرآیند تحقیقی احتمالاً جدیدی که در این تحقیق مورد استفاده قرار می گیرد:

افرادی که در درون یک سازمان به کار و فعالیت مشغولند، همچنین افراد مراجعه کننده به سازمان (اریاب رجوع) هر یک نگرش خاصی به کار خود و سازمان دارند و این نگرش ها همچون آثار انگشت ویژه و متفاوتند. بنابراین رسیدن به سطحی از رضایتمندی که افراد، به ویژه کارکنان را در بر گیرد، بسیار مشکل است. ولی به دلیل اهمیت نیروی انسانی به عنوان عاملی مؤثرتر نسبت به سایر عوامل تولید و تأثیر نوع نگرش او نسبت به سازمان بر عواملی همچون بهره وری و عملکرد، رسیدن به یک سطح قابل قبول از رضایتمندی از ایده آل های مدیریت سازمان ها می باشد. نقش جدی و اساسی کمیت و کیفیت عملکرد کارکنان در پویایی سازمان و عدم شناخت عواملی که بر تکریم و رضایتمندی کارکنان در محیط هایی سازمانی مؤثر است و همچنین وجود ابهام سهم هر کدام از این عوامل بر روی عملکرد کارکنان مبنای

اهمیت و ضرورت نیاز این تحقیق است. موفقیت سازمان های اداری تابع عوامل متعددی است. در این راستا عوامل مؤثر بر تکریم کارکنان به منظور پایداری هر چه بیشتر کارکنان سازمان به هنجارها بخصوص در مراحل مسیر پیشرفت خدمتی و بازنشستگی دارای اهمیت بسزایی است و یکی از معضلات اکثر سازمان های اداری جامعه، پایین بودن سطح رضایتمندی، بهره وری و کارایی کارکنان آنهاست که این خود در شمار مهم ترین دلیل عدم رضایت افراد مراجعه کننده به سازمان (ارباب رجوع) نیز می باشد. بنابراین اهمیت این تحقیق به دلیل پرداختن به عوامل مؤثر عملکردی کارکنان و تأثیر آن بر تکریم کارکنان اهمیت خاصی دارد. علاوه بر آنچه گفته شد در ذیل به برخی دلایل مهم و فواید انجام تحقیق اشاره می گردد:

الف) انجام این تحقیق در ستاد وزارت علوم کمک میکند تا وضعیت تکریم کارکنان و عوامل اثرگذار بر آن در آنجا مشخص شده و نقاط قوت و ضعف آن شناسایی شود.

ب) اجرای این تحقیق به مدیران وزارت علوم کمک می کند تا سرمایه انسانی و فکری و داراییهای نامشهود و ارزشی خود را بهتر مدیریت نموده و عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند و از سیاست ها و تصمیم های بهتری بهره گیرند.

ج) از آنجاییکه تکریم کارکنان یکی از استراتژیهای کارآمد مدیریت سرمایه های انسانی و افزایش اثربخشی و بهره وری سازمانی و بهبود عملکرد آن است، انجام این تحقیق به مدیران وزارت. کمک می کند تا با استفاده از مدل ACHIEVE بتوانند بطور منطقی و نظام مند کرامت انسانی کارکنان را با برنامه های ویژه ارتقاء داده و سیاست ها و برنامه های کاربردی جهت تحقق آن بکار گیرند.

د) اجرای این تحقیق به مدیران وزارت. در اتخاذ سیاستهای مناسب جهت بهبود فرآیندهای داخلی و آسیب شناسی آن و اثربخشی مدیریت منابع انسانی در راستای بکارگیری نظام مدیریت شایستگی و حفظ کرامت کارکنان دانشی کمک می نماید.

ه- مرور ادبیات و سوابق مربوطه (بیان مختصر پیشینه تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور پیرامون موضوع تحقیق و نتایج آنها و مرور ادبیات و چارچوب نظری تحقیق):

سازمانها از منابع متعددی همچون مالی، تکنولوژی و انسانی و غیره برای تحقق اهداف بهره می گیرند که در این میان نقش و عملکرد منابع انسانی در موفقیت و ارتقای بهره وری سازمانها در عصر اطلاعات و دانش از اهمیت خاصی برخوردار است. بطوری که به منابع انسانی و کارکنان به عنوان یک دارایی استراتژیک برای سازمان نگریسته می شود که بقای سازمان را تعیین می کند (Rusli & Nurazeman, 2004). منابع انسانی سرمایه های بنیادی سازمانها و منشاء هر گونه تحول و نوآوری در سازمانها محسوب می شوند که دارای تواناییهای بالقوه و بالفعل بی شماری هستند که لازم است تواناییها و عوامل مؤثر بر عملکرد آنها مورد ارزیابی و نقاط قوت و ضعف آنها شناسایی گردد و در جهت بهبود و توسعه آن اقدام شود تا بقای سازمان حفظ گردد. نیروی انسانی مهمترین سرمایه دانشی یک سازمان می باشد و سرمایه

دانشی کارکنان یکی از اجزای اثر گذار در عملکرد سازمان است نیروی انسانی در یک سازمان کاربرد دارایی های ملموس را بالا برده و دارایی های ناملموس را بکار می اندازد (Abeysekera & Guthrie, 2004) افزایش قابلیت های کارکنان اثر مستقیمی بر بهبود نتایج مالی سازمان دارد (Becker et al, 2001) نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت عامل مهمی در سازمان است چرا که هر گونه تغییر در نظام ها و فرایندهای فنی و سازمانی توسط انسانها صورت می گیرد بهره برداری از توان فکری و توانمندی های کارکنان سازمان نیازمند بوجود آمدن ساختارهایی است که بتواند توانمندی های کارکنان سازمان را در راستای تحقق اهداف سازمانی سوق دهد (Bettencourt & Brown, 2008)

حیاتی ترین مسئله در هر سازمانی عملکرد شغلی آن است و یکی از متغیرهایی است که در بسیاری از کشورهای توسعه یافته مورد توجه زیادی قرار گرفته است. روان شناسان عملکرد شغلی را محصول رفتارهای انسانی می دانند و معتقدند انگیزه ها و نیازها، در عملکرد افراد و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی تاثیر دارند. همچنین باور بر این است که عملکرد شغلی یک سازه ی ترکیبی است که برپایه ی آن کارکنان موفق از کارکنان ناموفق از طریق مجموعه ای از ملاک های مشخص قابل شناسایی هستند (ترنس آر، ۱۳۷۷).

تکریم و گرمی داشتن مردم در تمامی ادیان و فرهنگ ها جایگاه والایی دارد و تمامی بزرگان دین و صاحبان اندیشه بر آن تأکید نموده اند. رعایت حرمت انسان ها بنیادی ترین ارزش نظام اسلامی است. بین رضایت مردم و رضایت خداوند و بین تکریم انسان ها و تکریم خداوند، ارتباط مستقیم وجود دارد. در جهان بینی اسلامی راه خدا از میان خلق می گذرد یعنی بدون تکریم انسان ها و جلب رضایت آنها، رضایت و بندگی خداوند امکان پذیر نیست (رهنورد، ۱۳۸۴).

بحث تکریم و جلب رضایت ارباب رجوع یکی از مباحث مهمی است که در دستگاه های دولتی مطرح است. در واقع طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع و تکریم کارکنان یکی از هفت برنامه تحول کشور است که به منظور ایجاد تحول در نظام اداری کشور به تصویب شورای عالی اداری رسیده و در حال اجراست. اساساً احترام و تکریم ارباب رجوع و کارکنان و به دست آوردن رضایت مردم در سیستم اداری نظام اسلامی ایران، هدف نهایی طرح تکریم است و آن، نیاز نهفته ای میان دستگاههای اجرایی بود که سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور این نیاز را به همه دستگاهها ابلاغ نمود (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۱).

امروزه در مدیریت نیروی انسانی یکی از موضوعات مورد توجه، تامین نیازهای کارکنان در جهت ایجاد انگیزه برای بالابردن کیفیت کار آنان و بهره گیری هر چه بیشتر از نیروی انسانی در سازمان میباشد از دیرباز یکی از مهمترین دغدغه های مدیران منابع انسانی درک عوامل انگیزشی کارکنان و به تبع آن بهبود عملکرد آنان بوده است.

بتز و هولتون (۱۹۹۵) عملکرد را مفهومی چند بعدی می دانند که ارزیابی آن بسته به انواع عوامل متفاوت می باشد. آنها همچنین به اهمیت این موضوع که آیا ملاک ارزیابی بایستی نتایج عملکرد باشد یا رفتار، اشاره می کنند. در مورد اینکه

"عملکرد چیست" نگرش های متفاوتی وجود دارد. فرهنگ لغت انگلیسی آکسفورد عملکرد را به صورت "انجام، اجرا، تکمیل، انجام کار سفارش شده یا تعهد شده" تعریف می کند. این تعریف هم به انجام کار (یعنی نحوه) و هم به نتایج حاصله از آن اشاره می کند. بنابراین می توان عملکرد را به عنوان رفتار (یعنی روشی که سازمانها، تیم ها یا گروه ها و افراد کار را انجام می دهند) تلقی کرد. کان^۱ (۱۹۹۶) اشاره می کند که عملکرد چیزی است که فرد به جای می گذارد و آن از هدف مجزاست. برناردین و همکاران او (۱۹۹۶) معتقدند که عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود؛ به علت آنکه نتایج رابطه بسیار قوی با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و نقش های اقتصادی دارد. همچنین برناردین در مورد عملکرد چنین ذکر می کند که "عملکرد به مجموعه ای از نتایج ایجاد شده در طی دوره زمانی معین اشاره می کند نه به خصایص و ویژگی ها یا شایستگی های شخصی. ما نمی گوئیم که ارزیابی و سنجش شایستگی ها یا خصایص اهمیت ندارند بلکه معتقدیم که باید تمایز و تفاوت روشی بین سنجش شخص و سنجش عملکرد وجود داشته باشد" (۲۰۰۳: ۱۴۴). کمپ بل^۲ (۱۹۹۶) معتقد است که عملکرد، رفتار را در بر می گیرد و باید از نتایج متمایز شود؛ زیرا عوامل سیستمی می توانند نتایج را منحرف سازند. بروم براچ^۳ (۱۹۹۸) در مورد این مفهوم دیدگاه جامعی ارائه نموده است. او عملکرد را هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج می داند؛ رفتارها از فرد اجرا کننده وظایف ناشی می شوند و بدین طریق عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می کنند. رفتارها صرفاً ابزارهایی برای نتایج نیستند بلکه به نوبه خود نتیجه به حساب می آیند. یعنی رفتارها خود محصول تلاش فیزیکی و ذهنی است که برای انجام وظایف اعمال می شود و می توان جدا از نتایج در مورد آنها قضاوت کرد.

در تحلیل عملکرد، مدیران باید به طور مستمر در مورد اعتبار فعالیتهای کارکنان نظیر تحلیل شغل، تقاضای استخدام، ارزیابی، کارآموزی، ترفیع و اخراج، و مسیر پیشرفت شغلی بررسی لازم را به عمل آورند. هرسی و بلانچارد (۱۳۷۱) هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثربخش را از میان بقیه برگزیده اند: انگیزه، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخورد و اعتبار. مدیر با استفاده از مدل "ACHIEVE" درباره چگونگی تأثیربخشی عملکرد فعلی و یا بالقوه زیردستان، در زمینه تکلیف خاص به ارزیابی می پردازد. از این منظر عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان عواملی هستند که مطابق با مدل «ACHIEVE» از نظر هرسی و بلانچارد بر عملکرد شغلی کارکنان مؤثرند. این عوامل عبارت اند از توانایی (دانش و مهارت)، وضوح (درک یا تصویر نقش)، کمک (حمایت سازمانی)، انگیزه (انگیزش یا تمایل)، ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد)، اعتبار (اعمال معتبر و حقوق کارکنان) و محیط (تناسب محیطی). (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۵۱۲-۵۰۷). در مدل ACHIEVE عوامل هفتگانه مؤثر بر عملکرد شغلی شامل موارد زیر است:

توانایی: در مدل ACHIEVE به دانش، تجربه و مهارتهای زیردستان در انجام وظیفه خاصی گفته می شود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۵۱۰). توانایی یا آمادگی کاری، دانش و مهارت کار است (استیفن رابینز، ۲۱: ۱۳۷۶). اجزای اساسی توان

2-Kane
3-Campbell
4-Brumbrach

عبارت اند از دانش کاری مربوط به شغل (کارآموزی رسمی و غیررسمی که اتمام کار طرح را به طور موفقیت آمیز تسهیل کند) و نیز استعداد مربوط به کار (رضاییان، ۱۳۷۳: ۲۷۳).

وضوح (درک یا تصور نقش): به درک و پذیرش شیوه کار، محل و چگونگی انجام آن، گفته می شود. برای آنکه زیردستان درکی کامل از مشکل داشته باشند، باید مقاصد و اهداف عمده، شیوه رسیدن به این مقاصد و اهداف اولویت های اهداف و مقاصد (چه هدفهایی، در چه زمانی بیشترین اهمیت را دارند) برایشان کاملاً صریح و واضح باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۵۱۰).

حمایت سازمانی: منظور حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام موفقیت آمیز کار به آن نیاز دارند. بعضی از عوامل کمکی عبارت اند از: بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلاتی که برای انجام دادن کار مناسب است، حمایت لازم از سایر واحدهای سازمانی، در دسترس قرار دادن محصول با کیفیت و سرانجام وجود ذخیره کافی نیروی انسانی (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۵۱۰).

انگیزش و تمایل کارکنان: به انگیزه مربوط به تکلیف زیردستان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای توفیق آمیز اطلاق می شود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۵۱۱). انگیزش افراد در مورد تکمیل تکالیفی بیشتر است که دارای پادشهای درونی یا بیرونی هستند. در صورتی که زیردست دارای اشکال مختلف انگیزش باشد، اولین قدم بررسی استفاده از پاداش و تنبیه است (حقیقی، ۱۳۸۰: ۱۸۶).

ارزیابی (بازخورد گرفتن): ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد و مرور کردن های گاه به گاه گفته می شود. روند بازخورد مناسب به زیردست اجازه می دهد که پیوسته از چند و چون کار مطلع باشد (حقیقی، ۱۳۸۰: ۱۸۷). منظور از این نوع بازخورد، ارائه غیررسمی عملکرد روزانه خود به او و همچنین بازدیدهای رسمی دوره ای است (رضاییان، ۱۳۷۳، ص ۲۷۵).

اعتبار کارکنان: این اصطلاح به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر در مورد نیروی انسانی اطلاق می شود. تصمیم های کارکنان باید به دلیل و مدرک همراه و بر خط مشی های عملکردگرا استوار باشد (حقیقی، ۱۳۸۰، ص ۱۸۷).

تناسب عوامل محیطی: عوامل محیطی به عوامل خارجی گفته می شود که حتی با وجود توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه برای شغل، بر عملکرد تأثیر می گذارند. عوامل محیطی عبارت اند از: رقابت، آیین نامه های دولتی، تدارکات و... (حقیقی، ۱۳۸۰، ص ۱۸۷).

به جرات می توان گفت که در خصوص موضوع، تحقیقی انجام نیافته است و از آنجاییکه بحث تکریم کارکنان با رضایتمندی شغلی در ارتباط تنگاتنگی است به برخی از نتایج تحقیقات مرتبط اشاره می شود و در نهایت چارچوب نظری تحقیق ترسیم می گردد

محققین در پژوهشی به بررسی رابطه‌ی تصمیم‌گیری و رضایت شغلی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که آزادی

تصمیم‌گیری کارمندان تأثیری در رضایت شغلی ندارد (Pacheco and Webber, ۲۰۰۹).

همچنین پژوهشگران در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که بین میزان سلامت گزارش شده از سوی کارمندان و رضایت شغلی آنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد. نتایج همچنین حاکی از آن بود که رضایت شغلی تأثیر مثبتی بر سلامت کارمندان و کاهش افسردگی در آنان دارد علاوه بر اینکه رضایت شغلی نقش مهمی در سلامت فرد دارد، همچنین بر کارآمدی کارمندان و تصمیمات آنان برای بازنشستگی اثر گذاشته و در مجموع سبب رونق اقتصادی جامعه خواهد شد (Fischer and Alfonso Sousa, ۲۰۰۸).

مارلوس در پژوهشی با عنوان "تشریح رضایت شغلی و نقش قراردادهای استخدامی مشروط"، به این نتیجه دست یافت که مشاغل موقت، پایینترین رضایت شغلی را به همراه دارند (Marloes, ۲۰۰۵).

برخی محققین در پژوهشی به بررسی تأثیر دستمزد بر رضایت شغلی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که دستمزد مهمترین عامل مؤثر در رضایت شغلی می‌باشد. نتایج حاکی از آن بود که متغیر وابسته‌ی رضایت از حقوق، تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی دارد (Kamal et al, ۲۰۰۹).

طالقانی و سموئی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان ارزیابی اثرات اجرای طرح تکریم ارباب رجوع در میزان وفاداری مشتریان بانکی با استفاده از روش علی مقایسه‌ای، از شاخه تحقیقات همبستگی چنین نتیجه‌گیری می‌تواند که در سیستم بانکی، مشتریان محور اصلی هستند و در واقع همه‌ی کارها برای جلب رضایت و جذب آنها صورت می‌پذیرد. از این رو در فضای رقابتی بین بانکی، بانک‌هایی موفق هستند که بتوانند وفاداری بیشتر مشتریان را به دست آورند. لذا در این تحقیق اثرات اجرای طرح تکریم ارباب رجوع در میزان وفاداری مشتریان بانک مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. نتایج این تحقیق با استفاده از رتبه‌بندی آزمون «فریدمن» نشان می‌دهد که حداقل بین دو جز مختلف طرح تکریم، از دیدگاه مشتریان تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین بین اجرای طرح تکریم و وفاداری مشتریان با توجه به دو متغیر تعدیلگر (نوع سپرده و سطح تحصیلات) رابطه‌ی معناداری وجود ندارد. همچنین محققان به این نتیجه رسیده‌اند که هر چه سطح تحصیلات مشتریان بالاتر باشد، مشتریان نگرش مثبتتری نسبت به اجرای طرح تکریم ارباب رجوع دارند.

ضمناً اهمیت اجزاء طرح تکریم ارباب رجوع از دید مشتریان به شرح زیر اولویت بندی شده است:

۱- شفاف و مستندسازی نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع

۲- تدوین منشور اخلاقی سازمان در ارتباط با ارباب رجوع

۳- بهبود و اصلاح روشهای ارائه خدمات به ارباب رجوع

۴- اطلاع رسانی از نحوه ارائه خدمات به ارباب رجوع

۵- نظارت بر حسن رفتار کارکنان دستگاههای اجرایی با ارباب رجوع

۶- نظر سنجی از ارباب رجوع

همچنین نتایج تحقیق ذولفقاری (۱۳۹۱) با عنوان ارائه مدل جامع عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان بانک پاسارگاد دلالت بر آن دارد که رضایت شغلی یکی از مبانی عمده رضایت خاطر درزندگی است و افراد تمایل دارند که پس از پایان کار روزانه احساس کنند که در کار خود موفق بوده اند در این پژوهش تاثیر پنج عامل عمده، سبک رهبری، ویژگی های شخصیتی کارکنان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان بانک پاسارگاد شهر تهران بررسی شده است. نتایج این پژوهش نشان می دهد، سبک رهبری مدیران، ویژگی های شخصیتی کارکنان و عدالت سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر گذار هستند. در این پژوهش ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی موثر نبوده است.

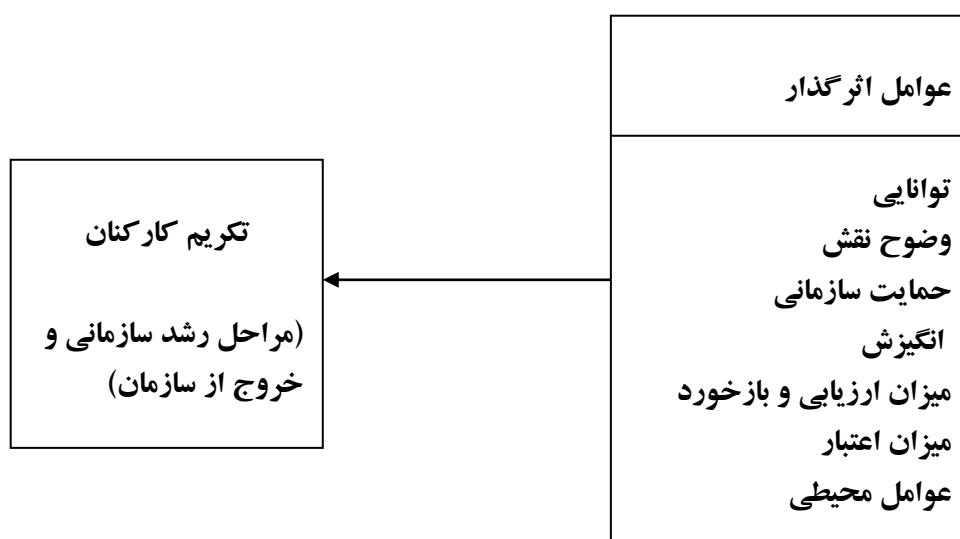
کریم زاده میبدی (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان یزد چنین نتیجه می گیرد که یافته های تحقیق نشان می دهد میزان رضایت شغلی کارکنان بیش از حد متوسط بوده و بین سن، تحصیلات و سابقه کاری با رضایت شغلی رابطه معنادار و معکوس وجود داشت. در حالی که بین متغیرهای درآمد، نوع استخدام و نوع شغل دارای رابطه معنادار با رضایت شغلی داشتند.

حیدری (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان شرکت سرمایه گذاری خانه سازی ایران نشان می دهد که دهد در میزان رضایت شغلی کل کارکنان، بعد انگیزشی (۰/۵۰) نسبت به بعد بهداشتی (۴۵) تاثیر گذارتر بوده است. تحلیل مسیر روابط علی حاصل از یافته های پژوهش نشان می دهد که میزان رضایت شغلی در شرکت سرمایه گذاری خانه سازی ایران، تابعی از مولفه های بعد انگیزشی شامل خودیابی، تعلق اجتماعی، احترام و مقام است و در عین حال مولفه های بعد بهداشتی شامل تامین و فیزیولوژیک دارای اثر غیر مستقیم بر مولفه های بعد انگیزشی و بالمال بر رضایت شغلی می باشند.

نعیمی (۱۳۸۳) در تحقیقی با عنوان بررسی میزان اثربخشی طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری در دستگاههای اجرایی سطح استان تهران (دستگاههای نمونه) با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی از دیدگاه کارکنان چنین نتیجه گیری می نماید که دولتها با استفاده از نظام اداری می توانند به مهمترین وظیفه خود یعنی تامین و اداره خدمات عمومی و نیاز مملکت جامه عمل بپوشاند و از آنجا که افزایش کیفیت خدمات و رضایت شهروندان از خدمات دولتی در اعتماد مردم به دولت اهمیت فراوانی دارد لذا اجرای صحیح و دقیق طرح می تواند به این امر کمک نماید و در ایجاد انسجام ملی و تنظیم توقعات مردم نقش مهمی ایفا نماید. یافته های این تحقیق نشان می دهد که طرح تکریم اثربخش بوده اما کمتر از حد متوسط است. از دیدگاه کارکنان طرح تکریم توانسته سیستم اطلاع

رسانی نسبت به ارباب رجوع را بهبود دهد همچنین طرح تکریم ارباب رجوع موجب بهبود روش های انجام کار، بهبود ارتباطات برون سازمانی، تسریع در پاسخگویی به درخواستهای ارباب رجوع گردیده است.

با توجه به مطالب مذکور چارچوب تحقیق حاضر بر اساس مدل ACHIEVE بصورت زیر می باشد:



شکل (۱): چارچوب نظری تحقیق (محقق)

و – جنبه جدید بودن و نوآوری در تحقیق:

از نظر موضوعی تاکنون پژوهشی در چارچوب بررسی عوامل اثرگذار بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان انجام نگرفته است لذا از نظر موضوعیت جدید می باشد و همچنین این تحقیق از چند جنبه دارای نوآوری است:

– در این تحقیق از مدل ACHIEVE هرسی و بلانچارد جهت بررسی عوامل استفاده گردیده است که به نوعی آسیب شناسی از عوامل موثر بر کرامت کارکنان در زمان اشتغال و بازنشستگی است.

– این مطالعه در یک سازمان دانش محور صورت می گیرد لذا فرهنگ حاکم بر آن که از محیط علمی برخوردار است با فرهنگ سایر سازمانها و موسسات متفاوت بوده و منحصر به فرد است.

– این مطالعه از نوعی پژوهش تطبیقی است که عوامل اثرگذار را در مراحل رشد سازمانی (اشتغال) و خروج از سازمان (بازنشستگی) مورد مطالعه قرار می دهد که در مطالعات مدیریتی کمتر به آن پرداخته می شود.

ز- اهداف مشخص تحقیق (شامل اهداف آرمانی، کلی، اهداف ویژه و کاربردی):

هر پژوهشی دارای یک سری اهدافی است که در جهت تحقق آنها اجرا می گردد لذا **هدف آرمانی** تحقیق حاضر، این است که عوامل اثرگذار بر تکریم کارکنان را بصورت نظام مند در مراحل رشد در سازمان و خروج از سازمان در وزارت علوم و تحقیقات و فناوری مورد مطالعه قرار دهد و رهنمودهای موثرتری را جهت ارتقاء، بهبود و توسعه و تقویت عملکرد و ایجاد رضایت مندی و تکریم کارکنان در اختیار تصمیم سازان و سیاست گذاران و مدیران وزارت علوم ارائه دهد. از این رو اهداف کلی و ویژه و کاربردی این تحقیق به قرار زیر است:

هدف کلی:

- بررسی عوامل اثرگذار بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان بر اساس مدل ACHIEVE

اهداف ویژه و کاربردی:

- مطالعه تاثیر عامل توانایی بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان
- مطالعه تاثیر عامل وضوح نقش بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان
- مطالعه تاثیر عامل حمایت سازمانی بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان
- مطالعه تاثیر عامل انگیزش بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان
- مطالعه تاثیر عامل ارزیابی و بازخور بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان
- مطالعه تاثیر عامل میزان اعتبار بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان
- مطالعه تاثیر عوامل محیطی بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان

ح- در صورت داشتن هدف کاربردی، نام بهره‌وران (سازمان‌ها، صنایع و یا گروه ذینفعان) ذکر شود (به عبارت دیگر محل اجرای مطالعه موردی):

از آنجاییکه این تحقیق کاربردی بوده و به دنبال بررسی عوامل اثرگذار بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان در وزارت علوم و تحقیقات و فناوری است. لذا نتایج تحقیق حاضر قابل استفاده برای تصمیم سازان و تصمیم گیرندگان و مدیران آن وزارتخانه در سیاستگذاری، بهبود و توسعه فرایندهای بهبود عملکرد و رضایتمندی و تکریم کارکنان و پژوهشگران جهت تحقیقات بیشتر می باشد.

ط - سؤالات تحقیق:

آغاز هر تحقیقی پرسش یا پرسشهایی است که محقق را به بررسی و پاسخ جهت آنها بر می انگیزد از این رو تحقیق حاضر مستثنی از این قاعده نیست لذا سؤالات ای تحقیق در چارچوب سؤالات اصلی و فرعی ذکر می گردد:

سوال اصلی تحقیق:

آیا عوامل اثرگذار بر تکریم کارکنان (بر اساس مدل ACHIEVE) در مراحل رشد در سازمان و خروج از سازمان تفاوت معناداری دارند؟

سؤالات فرعی:

- آیا عامل توانایی بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارد؟
- آیا عامل وضوح نقش بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارد؟
- آیا عامل حمایت سازمانی بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارد؟
- آیا عامل انگیزش بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارد؟
- آیا عامل ارزیابی و بازخور بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارد؟
- آیا عامل میزان اعتبار بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارد؟
- آیا عوامل محیطی بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارند؟

ی - فرضیه های تحقیق:

با توجه به سؤالات تحقیق، فرضیه های تحقیق نیز در قالب فرضیه های اصلی و فرعی ذکر می گردد:

فرضیه اصلی:

عوامل اثرگذار بر تکریم کارکنان (بر اساس مدل ACHIEVE) در مراحل رشد در سازمان و خروج از سازمان تفاوت معناداری دارند.

فرضیه های فرعی:

- عامل توانایی بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارد.
- عامل وضوح نقش بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارد.
- عامل حمایت سازمانی بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارد.
- عامل انگیزش بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارد.

- عامل ارزیابی و بازخور بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارد.
- عامل میزان اعتبار بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارد.
- عوامل محیطی بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان تاثیر متفاوتی دارند.

ک- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات فنی و تخصصی (به صورت مفهومی و عملیاتی):

توانایی

تعریف مفهومی: توانایی یا آمادگی کاری، دانش و مهارت کار است (استیفن رابینز، ۱۳۷۶: ۲۱). اجزای اساسی توان عبارت اند از دانش کاری مربوط به شغل و نیز استعداد مربوط به کار (رضایان، ۱۳۷۳: ۲۷۳).

تعریف عملیاتی: در این پژوهش منظور از « توانایی » امتیازی است که فرد از شاخص های آن مندرج در پرسشنامه مربوطه کسب می کند.

وضوح (درک یا تصور نقش)

تعریف مفهومی: به درک و پذیرش شیوه کار، محل و چگونگی انجام آن، گفته می شود. (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۵۱۰).

تعریف عملیاتی: در این پژوهش منظور از « وضوح نقش » امتیازی است که فرد از شاخص های آن مندرج در پرسشنامه مربوطه کسب می کند.

حمایت سازمانی

تعریف مفهومی: منظور حمایت یا کمکی است که کارکنان برای انجام موفقیت آمیز کار به آن نیاز دارند. بعضی از عوامل کمکی عبارت اند از: بودجه کافی، تجهیزات و تسهیلاتی که برای انجام دادن کار مناسب است، حمایت لازم از سایر واحدهای سازمانی، در دسترس قرار دادن محصول با کیفیت و سرانجام وجود ذخیره کافی نیروی انسانی (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۵۱۰).

تعریف عملیاتی: در این پژوهش منظور از « حمایت سازمانی » امتیازی است که فرد از شاخص های آن مندرج در پرسشنامه مربوطه کسب می کند.

انگیزش و تمایل کارکنان

تعریف مفهومی: به انگیزه مربوط به تکلیف زبردستان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل به گونه ای توفیق آمیز اطلاق می شود (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵: ۵۱۱).

تعریف عملیاتی: در این پژوهش منظور از « انگیزش » امتیازی است که فرد از شاخص های آن مندرج در پرسشنامه مربوطه کسب می نماید.

ارزیابی (بازخورد گرفتن)

تعریف مفهومی: ارزیابی به بازخورد روزانه عملکرد و بازدیدهای رسمی دوره ای گفته می شود (حقیقی، ۱۳۸۰: ۱۸۷).

تعریف عملیاتی: در این پژوهش منظور از « ارزیابی » امتیازی است که فرد از شاخص های آن مندرج در پرسشنامه مربوطه کسب می کند.

اعتبار کارکنان

تعریف مفهومی: این اصطلاح به مناسب بودن و حقوقی بودن تصمیم های مدیر در مورد نیروی انسانی اطلاق می شود. تصمیم های کارکنان باید به دلیل و مدرک همراه و بر خط مشی های عملکردگرا استوار باشد (حقیقی، ۱۳۸۰: ۱۸۷).

تعریف عملیاتی: در این پژوهش منظور از « اعتبار » امتیازی است که فرد از شاخص های آن مندرج در پرسشنامه مربوطه کسب می کند.

عوامل محیطی

تعریف مفهومی: عوامل محیطی به عوامل خارجی گفته می شود که حتی با وجود توانایی، وضوح، حمایت و انگیزه برای شغل، بر عملکرد تأثیر می گذارند. عوامل محیطی عبارت اند از: رقابت، آیین نامه های دولتی، تدارکات و... (حقیقی، ۱۳۸۰: ۱۸۷).

تعریف عملیاتی: در این پژوهش منظور از « عوامل محیطی » امتیازی است که فرد از شاخص های آن مندرج در پرسشنامه مربوطه کسب می کند.

تکریم کارکنان:

تعریف مفهومی: تکریم در مضمون لغت به معنای محترم داشتن، ارجمند و عزیز شمردن و گرامی داشتن است. برای اینکه سازمان ها در مقابل ارباب رجوع تکریم کنند، ابتدا لازم است به کرامت انسانی به عنوان جوهره و محور اصلی، توجه شود. کرامت انسانی عبارت است از به فعالیت در آوردن فضایل و معنا دادن به آن ها از طریق خود شناسی و خدا شناسی برای بوجود آوردن راهبردهای عملی برای اصلاح جامعه و سازمان. (امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۱)

تعریف عملیاتی: در این پژوهش منظور از «تکریم کارکنان» امتیازی است که فرد از شاخص های آن بر اساس مجموع میانگین ابعاد مدل ACHIEVE مندرج در پرسشنامه مربوطه کسب می کند.

۵- روش شناسی تحقیق:

الف- شرح کامل روش تحقیق بر حسب هدف، نوع داده ها و نحوه اجراء (شامل مواد، تجهیزات و استانداردهای مورد استفاده در قالب مراحل اجرایی تحقیق به تفکیک):

تذکر: درخصوص تفکیک مراحل اجرایی تحقیق و توضیح آن، از به کار بردن عناوین کلی نظیر، «گردآوری اطلاعات اولیه»، «تهیه نمونه های آزمون»، «انجام آزمایش ها» و غیره خودداری شده و لازم است در هر مورد توضیحات کامل در رابطه با منابع و مراکز تهیه داده ها و ملزومات، نوع فعالیت، مواد، روش ها، استانداردها، تجهیزات و مشخصات هر یک ارائه گردد.

تحقیقات بر اساس اهداف به صورت تحقیق بنیادی^۱ و کاربردی^۲ طراحی می گردند (دلاور، ۱۳۷۸، ۲۸). تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی می باشد به این علت که به دنبال ارائه اطلاعات و راهکارها و راهبردهایی است که مدیران وزارت . را جهت مدیریت صحیح سرمایه فکری و بهبود نظام مدیریت عملکرد و تکریم و رضایتمندی و انگیزش کارکنان یاری می نماید .

داده های مورد نیاز این تحقیق و نحوه اجرایی آنها در مراحل مختلف تحقیق متفاوت بوده و از نوع کمی و کیفی است. بطوری که داده ها و اطلاعات مورد نیاز برای انتخاب موضوع و تنظیم طرح پیشنهادی و پیشینه تحقیق و تدوین چارچوب مفهومی تحقیق و تنظیم پرسشنامه و ... که از مطالعات کتابخانه ای و از طریق پایگاههای اطلاعاتی، کتب و مجلات و اسناد و مدارک سازمانی و گزارش های تحقیقاتی و مشاهده اخذ می گردند و داده های کمی یا کمی شده جهت آزمون فرضیه های تحقیق و گزارش نتایج آنها از طریق پرسشنامه که در بین نمونه آماری تحقیق توزیع می گردد حاصل می شود.

ب- متغیرهای مورد بررسی در قالب یک مدل مفهومی و شرح چگونگی بررسی و اندازه گیری متغیرها:

در تحقیق حاضر با توجه به موارد مذکور به دنبال بررسی عوامل اثرگذار بر تکریم کارکنان در مراحل رشد سازمانی و خروج از سازمان در وزارت علوم تحقیقات می باشیم لذا متغیرها و چارچوب نظری تحقیق به قرار زیر می باشند:

«متغیرهای تحقیق»

3 - Basic research
2 - Applied Research

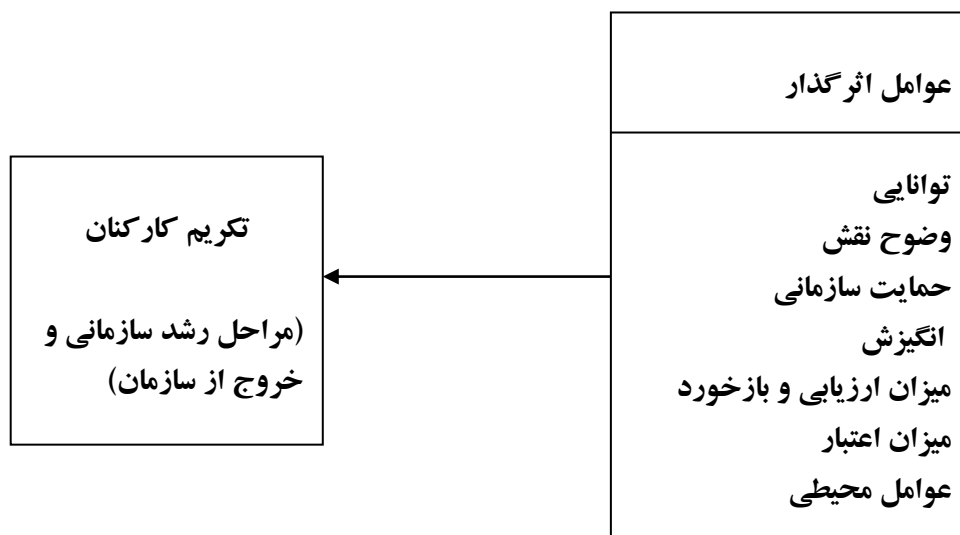
متغیر مستقل^۱: متغیری است که از طریق آن متغیر وابسته تبیین یا پیش بینی می شود (خاکی، ۱۳۷۹، ۷۶). متغیر مستقل این تحقیق در فرضیه اصلی "عوامل اثرگذار" و در هفت فرضیه فرعی این پژوهش نیز متغیرهای مستقل به ترتیب «توانایی»، «وضوح نقش»، «حمایت سازمانی»، «انگیزش»، «ارزیابی و بازخورد»، «اعتبار» و «عوامل محیطی» می باشند. برای سنجش و اندازه گیری این متغیرها از طریق پرسشنامه ای که در چارچوب مقیاس فاصله ای پنج گزینه ای لیکرت تنظیم و تدوین می شود استفاده می گردد.

متغیر وابسته^۲: متغیری است که محقق بدنبال تشریح یا پیش بینی تغییرپذیری در آن است (بازرگان و دیگران، ۱۳۸۱، ۵۰). در فرضیه اصلی این تحقیق متغیر وابسته عبارتست از «تکریم کارکنان (رشد سازمانی و خروج سازمانی)».

در هفت فرضیه فرعی این پژوهش نیز متغیرهای وابسته «تکریم کارکنان (رشد سازمانی و خروج سازمانی)» می باشند. برای سنجش و اندازه گیری این متغیرها از طریق پرسشنامه ای که در چارچوب مقیاس فاصله ای پنج گزینه ای لیکرت تنظیم و تدوین می شود استفاده می گردد.

«چارچوب نظری تحقیق»

چارچوب نظری تحقیق، به عنوان یک منبع هدایت کننده است در واقع چارچوب نظری یا مفهومی تحقیق ترسیم منطقی متغیرهای اصلی تحقیق بصورت نموداری می باشد که در شکل زیر مشاهده می شود.



شکل (۱): چارچوب نظری تحقیق (منبع: محقق)

1 - Independent Variable
2 - Dependent Variable

ج - شرح کامل روش (میدانی، کتابخانه‌ای) و ابزار (مشاهده و آزمون، پرسشنامه، مصاحبه، فیش‌برداری و غیره) گردآوری داده‌ها:

صاحب نظران تحقیقات علمی را بر اساس چگونگی به دست آوردن داده های مورد نیاز به دسته های توصیفی و آزمایشی تقسیم کردند. تحقیق توصیفی؛ شامل مجموعه روش هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط یا پدیده های مورد بررسی است (سرمد و دیگران، ۱۳۸۰، ۸۲-۸۱)

از این رو تحقیق حاضر به مطالعه و توصیف تکریم کارکنان و عوامل موثر بر آن می پردازد لذا از نظر روش توصیفی - پیمایشی است پیمایش روشی در تحقیق اجتماعی است که فراتر از یک تکنیک خاص در گردآوری اطلاعات است، هر چند عمدتاً در آن از پرسشنامه استفاده می شود اما فنون دیگری نظیر مصاحبه، مشاهده، تحلیل محتوا و... هم بکار می رود (خاکی، ۱۳۸۲: ۲۱۲).

باتوجه به مطالب مذکور، روش تحقیق حاضر توصیفی - پیمایشی از نوع تطبیقی و مقایسه ای می باشد. داده ها و اطلاعات مورد نیاز این تحقیق از طریق پرسشنامه، مشاهده و اسناد و مدارک موجود در وزارت علوم کسب می شود.

بطور کلی این روش تحقیق از نوع میدانی بوده که اطلاعات از طریق پرسشنامه و اسناد و مدارک و گزارش های لازم از وزارت علوم کسب می گردد.

د - جامعه آماری، روش نمونه گیری و حجم نمونه (در صورت وجود و امکان):

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران و کارشناسان (کارکنان دانشی) شاغل ستاد وزارت . می باشد که در شهر تهران مستقر است که حدود ۸۸۰ نفر می باشد.

از آنجا که جامعه آماری (کارکنان دانشی) دارای گروه های ناسازگار (مستقل) و نامتجانس است (سطوح مدیریتی و کارشناسی) لذا از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای از نوع متناسب استفاده می گردد با توجه به حجم جامعه اگر حدود ۲۰ درصد آن را به عنوان نمونه انتخاب کنیم حجم نمونه ۱۷۶ نفر خواهد بود .

ه - روش ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها:

برای تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار آماری **SPSS** هم از آمار توصیفی و هم از آمار استنباطی استفاده می گردد. از آمار توصیفی در جهت سازمان دادن، خلاصه کردن، تهیه جدول، رسم نمودار و توصیف داده های جمع آوری شده و از آمار استنباطی برای آزمون فرضیه ها استفاده می شود. برای بررسی نرمال بودن توزیع داده های متغیرهای اصلی تحقیق از آزمون کالماگورف-اسمیرنوف تک بعدی و جهت آزمون فرضیه های تحقیق از آزمون تی (t) نمونه های وابسته استفاده می گردد.

۶- استفاده از امکانات آزمایشگاهی واحد:

- آیا برای انجام تحقیقات نیاز به استفاده از امکانات آزمایشگاهی واحد می باشد؟ بلی خیر
در صورت نیاز به امکانات آزمایشگاهی لازم است نوع آزمایشگاه، تجهیزات، مواد و وسایل مورد نیاز در این قسمت مشخص گردد.

نوع آزمایشگاه	تجهیزات مورد نیاز	مواد و وسایل	مقدار مورد نیاز

- آیا برای انجام تحقیقات نیاز به حمایت از سایر مراکز خارج از واحد . می باشید؟
بلی خیر
در صورت نیاز نام مراکز و نحوه حمایت (مالی، امکانات و تجهیزات و ..) مشخص گردد.

امضاء مدیر گروه تخصصی:

امضاء استاد راهنما:

۷- زمان بندی انجام تحقیق:

الف- تاریخ شروع:..... ب- مدت زمان انجام تحقیق:..... ج- تاریخ اتمام:.....

تذکر: لازم است کلیه فعالیت‌ها و مراحل اجرایی تحقیق (شامل زمان ارائه گزارشات دوره‌ای) و مدت زمان مورد نیاز برای هر یک، به تفکیک پیش‌بینی و در جدول مربوطه درج گردیده و در هنگام انجام عملی تحقیق، حتی‌الامکان رعایت گردد.

پیش‌بینی زمان‌بندی فعالیت‌ها و مراحل اجرایی تحقیق و ارائه گزارش پیشرفت کار

زمان اجرا به ماه												زمان کل (ماه)	شرح فعالیت	
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱			
										*	*	دو ماه	انتخاب موضوع تحقیق و تنظیم طرح اولیه تحقیق و تصویب آن	۱
									*			یک ماه	تدوین کلیات تحقیق (ارائه گزارش دوره ای اول)	۲
								*				یک ماه	مطالعات کتابخانه ای و تدوین ادبیات نظری تحقیق	۳
							*					یک ماه	تنظیم پرسشنامه و تدوین روش شناسی تحقیق (ارائه گزارش دوره ای دوم)	۴
						*						یک ماه	توزیع و جمع آوری پرسشنامه و جمع آوری داده ها و اطلاعات	۵
					*							یک ماه	تنظیم و تلخیص داد ها و اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها (ارائه گزارش دوره ای سوم)	۶
				*								یک ماه	تدوین گزارش نهایی تحقیق	۷
												۸ ماه	کل زمان انجام تحقیق	۸
														۹
														۱۰
														۱۱
														۱۲

توجه: ۱- زمان و نوع فعالیت‌های اجرایی پایان‌نامه، حتی‌الامکان باید با مندرجات جدول منطبق باشد.

۲- حداقل زمان قابل قبول برای پیش‌بینی مراحل مطالعاتی و اجرایی پایان‌نامه کارشناسی ارشد ۶ ماه و حداکثر ۱۲ ماه می‌باشد.

تذکره: اساتید راهنما و مشاور موظف هستند قبل از پذیرش پروپوزال، به سقف ظرفیت راهنمایی و مشاوره خود توجه نموده و در صورت تکمیل بودن ظرفیت پذیرش، از امضاء این فرم و یا در نوبت قرار دادن آن و ایجاد وقفه در کار دانشجویان جداً پرهیز نمایند. بدیهی است در صورت عدم رعایت موازین مربوطه، مسئولیت تأخیر در ارائه پروپوزال و عواقب کار، متوجه گروه تخصصی خواهد بود.

۸- صورت جلسه گروه تخصصی

	<u>امضاء</u>	نام و نام خانوادگی دانشجو:
<u>تاریخ</u>		
	<u>امضاء</u>	نام و نام خانوادگی استاد راهنما
<u>تاریخ</u>		-۱
	(عضو هیأت علمی دانشگاه	
	<u>امضاء</u>	نام و نام خانوادگی استاد مشاور
<u>تاریخ</u>		-۱
	(عضو هیأت علمی دانشگاه	
	<u>امضاء</u>	نام و نام خانوادگی داوران
<u>تاریخ</u>		-۱
	(داور خارجی عضو هیأت علمی دانشگاه	
		-۲
		(داور داخلی)

شورای گروه تخصصی در تاریخ در محل با حضور اعضای مربوطه

تشکیل و موضوع پایان نامه خانم
..... با عنوان آقای

.....

بررسی و به تصویب رسید.

	<u>امضاء</u>	<u>نام و نام خانوادگی اعضای شورا</u>
<u>تاریخ</u>		-۱
		-۲
		-۳
		-۴
		-۵
		-۶
	<u>امضاء</u>	نام و نام خانوادگی مدیر گروه:
<u>تاریخ</u>		

تذکره: لازم است پروپوزال دانشجویان از تاریخ تأیید در شورای گروه تخصصی تا زمان طرح در شورای پژوهشی دانشکده بیشتر از یکماه نگذرد.

تذکره: لازم است قبل از تصویب پروپوزال در شورای پژوهشی دانشکده، شرایط احراز و ظرفیت پذیرش اساتید راهنما و مشاور مطابق بخشنامه‌های مربوطه توسط پژوهش دانشکده کنترل شود.

۹- صورتجلسه شورای (پژوهشی) دانشکده:

موضوع و طرح تحقیق پایان‌نامه خانم دانشجوی مقطع کارشناسی ارشد گروه
آقای

گرایش که به تصویب کمیته گروه تخصصی مربوطه رسیده است، در جلسه مورخ
 شورای (پژوهشی) دانشکده طرح شد و پس از بحث و تبادل نظر مورد تصویب اکثریت اعضا قرار گرفت.

ردیف	نام و نام خانوادگی	نوع رأی (موافق یا مخالف)	محل امضاء	توضیحات
۱				
۲				
۳				
۴				
۵				
۶				
۷				

نام و نام خانوادگی مدیر/کارشناس پژوهشی دانشکده:

امضاء تاریخ

نام و نام خانوادگی ریاست دانشکده

امضاء تاریخ

این فرم باید توسط دانشجو تکمیل شود

فرم سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

فرم الف - فرم اطلاعات پایان نامه کارشناسی ارشد

نام واحد دانشگاهی: واحد علوم و تحقیقات		
عنوان پایان نامه کارشناسی ارشد:		
نام و نام خانوادگی دانشجو:	نیمسال تحصیلی:	
شماره دانشجویی:	تعداد واحد پایان نامه:	
رشته تحصیلی:	گرایش:	کد رشته:
<input type="checkbox"/> فنی و مهندسی	<input type="checkbox"/> علوم انسانی	<input type="checkbox"/> علوم پایه
<input type="checkbox"/> کشاورزی	<input type="checkbox"/> هنر	
نام و نام خانوادگی استاد راهنما ۱:		
مرتبه علمی: استادیار <input type="checkbox"/> دانشیار <input type="checkbox"/> استاد <input type="checkbox"/>	رشته تحصیلی:	کد شناسایی استاد راهنما:
نام و نام خانوادگی استاد مشاور ۱:		
مرتبه علمی: استادیار <input type="checkbox"/> دانشیار <input type="checkbox"/> استاد <input type="checkbox"/> مربی <input type="checkbox"/>	رشته تحصیلی:	کد شناسایی استاد راهنما:

فرم تعهد اساتید در قبال نتایج حاصل از پایان نامه کارشناسی ارشد یا رساله دکتری

اینجانبان اساتید راهنما و مشاور پایان نامه / رساله، خانم/آقای، دانشجوی مقطع رشته گرایش با عنوان

.....»

متعهد می شویم در تمامی تولیدات علمی مستخرج از پایان نامه/رساله نسبت به انتشار نتایج حاصل از تحقیق مذکور (در قالب کتاب، مقاله، طرح تحقیقاتی، اختراع، اکتشاف و ...) با رعایت موارد ذیل اقدام نمائیم.
الف) نویسنده اول مقاله باید به نام دانشجو و به عنوان تنها آدرس دانشگاه آزاد اسلامی باشد.
ب) عهده دار مکاتبات (Corresponding Author) می تواند استاد راهنما با آدرس مؤسسه محل خدمت خود یا دانشجو با نشانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد . باشد.
ج) فقط اسامی افراد مرتبط با پایان نامه یا رساله (دانشجو -استاد راهنما-استاد مشاور) در مستخرجات ذکر شود.

د) آدرس دقیق دانشگاه و واحد و رعایت ترتیب و توالی آن باید به صورت زیر آورده شود:

به انگلیسی:

به فارسی:

نام و نام خانوادگی استاد راهنما: نام و نام خانوادگی استاد راهنما:
تاریخ و امضاء تاریخ و امضاء

نام و نام خانوادگی استاد مشاور: نام و نام خانوادگی استاد مشاور:
تاریخ و امضاء تاریخ و امضاء

در تاریخ فرم مزبور که به امضاء اساتید محترم راهنما و مشاور رسیده است، دریافت گردید.

امضاء مدیر پژوهش دانشکده

تذکره: لازم است اساتید راهنما و مشاور انتخابی پس از مطالعه فرم مذکور، نسبت به تکمیل مشخصات و توشیح آن شخصاً اقدام نمایند تا از هرگونه تخلفات احتمالی جلوگیری گردد. بدیهی است چنانچه تحت هر شرایطی و در هر زمان، دانشگاه خلاف موارد ذکر شده را مشاهده نماید نسبت به تصمیم اتخاذ شده هیچگونه ادعایی نداشته و حق هرگونه اعتراضی را از خود سلب و ساقط می نمائیم.

فرم تعهد دانشجویان در قبال نتایج حاصل از پایان نامه کارشناسی ارشد یا رساله دکتری

اینجانب دانشجوی ورودی مقطع رشته
..... گرایش که موضوع پایان نامه/رساله ام تحت عنوان:
.....»

«.....»

در شورای گروه تخصصی به تصویب رسیده، متعهد می‌گردم (الف) کلیه مطالب و مندرجات پایان نامه/رساله ام بر اساس اصول علمی و حاصل از تحقیقات خودم تهیه شود و در صورت استفاده از مطالب، نتایج تحقیقات، نقل قول‌ها، جداول و نمودارهای دیگران در پایان نامه/رساله، منابع و ماخذ آن به نحوی که قابل تشخیص و تفکیک از متن اصلی باشد قید گردد.

(ب) در صورتیکه از نتایج تحقیقاتم علاوه بر پایان نامه / رساله، کتاب، مقاله، اختراع، اکتشاف و هر گونه تولیدات علمی حاصل شود، صرفاً بنام دانشگاه آزاد اسلامی بوده و این موضوع صراحتاً در مکاتبات و تولیدات اینجانب درج و بر اساس ضوابط دانشگاه اقدام نمایم.

(ج) در صورت استفاده از کمکهای مالی و غیر مالی نهادهای دولتی و غیر دولتی از موضوع تحقیق اینجانب مراتب را کتباً به دانشکده اطلاع دهم در غیر اینصورت دانشکده مجاز به تغییر عنوان پایان نامه یا سایر اقدامات حقوقی می‌باشد.

(د) آدرس دقیق دانشگاه و واحد و رعایت ترتیب و توالی آن به عنوان تنها آدرس در تولیدات علمی مستخرج از پایان نامه/رساله باید به صورت زیر آورده شود:

آدرس دانشگاه و واحد به فارسی: آدرس دانشگاه و واحد به انگلیسی:

نام و نام خانوادگی دانشجو

تاریخ و امضاء

تذکر: بدیهی است چنانچه تحت هر شرایطی و در هر زمان، دانشگاه خلاف موارد ذکر شده را مشاهده نماید نسبت به تصمیم اتخاذ شده هیچگونه ادعایی نداشته و حق هرگونه اعتراضی را از خود سلب و ساقط می‌نمایم.

در تاریخ فرم مزبور که توسط آقای / خانم به امضاء رسیده است، دریافت گردید.

امضاء مدیر پژوهش دانشکده

منابع و مآخذ

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۰)، " پژوهشی در زمینه برخی از مشکلات سازمانی"، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ال دفت، ریچارد (۱۳۷۷)، " تئوری سازمان و طراحی ساختار"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- ترنس آر، میچل (۱۳۷۷) مردم در سازمان ها زمینه رفتار سازمانی، حسین شکر کن، چاپ دوم، تهران
- رهنمود، فرج ا... (۱۳۸۴)، معماری سازمان دولت گامی بنیادین در تکریم ارباب رجوع و تحول اداری شماره ۴۹ طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری کشور، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی مصوبه ۱۳/۱۸۵۴۰/ط مورخ ۸۱/۲/۱۰
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۹)، روش تحقیق در مدیریت، تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۲)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، تهران: انتشارات بازتاب، چاپ اول. امور مدیریت و منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور. (۱۳۸۱)، ارتقاء و حفظ کرامت مردم در نظام اداری، مرکز چاپ و انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ اول.
- حیدری، علی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان شرکت سرمایه گذاری خانه سازی ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی محمود رضایی زاده، دانشکده مدیریت - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- نعیمی، محمد (۱۳۸۳)، بررسی میزان اثربخشی طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع در نظام اداری در دستگاههای اجرایی سطح استان تهران (دستگاههای نمونه)، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی محمد علی حقیقی، دانشگاه شهید بهشتی.
- هرسی، پاول و کنت بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری، (۱۳۷۵)، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۴)، " تئوری سازمان، ساختار، طراحی و کاربردها"، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر موج.
- لوتانز، فرد (۱۳۷۲)، " رفتار سازمانی"، ترجمه غلامعلی سرمد، تهران: مؤسسه علوم بانکداری ایران.
- طالقانی، محمد؛ سموئی، پروانه (۱۳۸۸). ارزیابی اثرات اجرای طرح تکریم ارباب رجوع در میزان وفاداری مشتریان بانکی، مجله مدیریت توسعه و تحول ۳، ۶۱ - ۶۹
- ذولفقاری، فاطمه (۱۳۹۱). ارائه مدل جامع عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان بانک پاسارگاد، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی حسن گیوریان، دانشکده مدیریت - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- کریم زاده میبدی، کریم (۱۳۹۲)، بررسی عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان یزد، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی امیر مسعود امیر مظاهری، دانشکده علوم اجتماعی - دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- دلاور، علی. (۱۳۷۸)، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران: انتشارات رشد، چاپ اول.
- سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۸۰)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگه، چاپ پنجم.
- محمدزاده، عباس و مهرورزان، آرمن (۱۳۷۵)، " رفتار سازمانی"، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷)، " مدیریت رفتار سازمانی"، تهران: انتشارات ترمه.
- مقیمی، محمد (۱۳۷۷)، " سازمان و مدیریت با رویکردی پژوهشی"، تهران: انتشارات ترمه.
- مومنی، منصور؛ فعال قیومی، علی (۱۳۸۶)، تحلیل های آماری با استفاده از SPSS، چاپ اول، تهران، انتشارات کتاب نو.

Abeysekera, I; Guthrie, J. (2004). Human capital reporting in a developing nation, *The British Accounting Review*, 36, pp.251-268.

Bettencourt, L. & Brown, S., (2008), "Customer-oriented boundary-spanning behaviors: test of social Exchange model of antecedent" *Journal of Retailing* No 81, pp141-157.

Becker, B.E; Huselid, M.A & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard*, Massachusetts: Harvard Business School press, 235

Cartwright, S. (2007) *"Managing Workplace"*, London: Sage Publication.

Clegg, B. (2008), *"Instant Management"*, New York, Ny: Jossey Bass Co.

Schermerhorn, J. John R. (2004), *"Management for Productivity"*, New York, Ny: John Wiley and Sons Inc.

Kane, J.S. (1996). The conceptualization and representation of total performance effectiveness, *Human Resource Management Review*, summer, pp.123-145.

Brumbrach, G.B. (1998). Some ideas, issues and prediction about information management, *Public Personnel Management*, Winter, pp.387-402.

Campbell, J.P. (1990). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, in M.P Dunnette and L.M Hugh, *Handbook of industrial and organizational psychology*, Blackwell, Cambridge, Mass.

Bates, R. A; Holton, E.F. (1995). Computerised performance monitoring: a review of human resource issues, *Human Resource Management Review*, Winter, pp.267-288

Bernardin, H. John. (2003). *Human resource management: a experiential approach*, third edition, Mc Graw-Hill, inc.

Bernardin, John; Riussell, Joyce. E.A. (1990). *Human resource management An experimental approach*, McGraw-Hill, inc, USA

Pacheco, Gail and Webber, Don J. (2009). "Participative decision making and Job satisfaction". Department of Economics, Auckland University of Technology, Auckland, NZ.

Jstin A. V. Fischer and Alfonso Sousa- Poza. (2008). "Personality, Job Satisfaction and Health The Mediating Influence of Affectivity."

Marloes de Graaf Zigl. (2009). "The anatomy of job satisfaction and role of contingent employment contracts". Universiteit van Amsterdam, and tinbergen Institute.

Kamal, Yasir and Hanif, Fawad Shaheed Zulfikar Ali Bhutto (2009). "Pay and job Satisfaction: A Comparative Analysis of Different Pakistani Commercial Banks". Institute of Science & Technology (SZABIST), Islamabad.