

## نقش و تأثیر مدل ویژگیهای شغلی (JCM) Job Characteristics Model روی رضایت شغلی

**عبید... فرجی**: دانشجو دوره کارشناسی ارشد، گروه مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

**دکتر ابوالقاسم پوررضا**: دانشیار، گروه مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران - نویسنده رابط: [abolghasemp@yahoo.com](mailto:abolghasemp@yahoo.com)

**دکتر مصطفی حسینی**: دانشیار، گروه اپیدمیولوژی و آمار زیستی، دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

**دکتر محمد عرب**: استادیار، گروه مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

**دکتر فیض... اکبری**: استادیار، گروه مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

دریافت: ۱۳۸۶/۱۰/۱۱ پذیرش: ۱۳۸۷/۵/۲۳

### چکیده

زمینه و هدف: غنی سازی شغل، روشی است که برای افزایش رضایت و انگیزش شغلی کارمندان استفاده می شود. مدل ویژگیهای شغلی هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶) به عنوان پایه ای برای تعداد زیادی از تلاشهای غنی سازی شغل عمل می کند. هدف از این مطالعه، تعیین ارتباط ویژگیهای شغلی با رضایت شغلی در میان کارکنان بیمارستانهای تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۱۳۸۶ بود. روش کار: نوع مطالعه مقطعی از نوع توصیفی - تحلیلی بود. محیط پژوهش ۶ بیمارستان (دولتی و خصوصی) امام خمینی، دکتر شریعتی، بهارلو، ضیائیان، مدائن و آزادی بودند که همگی تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی تهران قرار دارند. تعداد نمونه ۴۰۰ نفر بود شامل ۲۰۰ نفر کارمند (۵۰ درصد)، ۱۵۱ پرستار (۳۸ درصد) و ۴۹ پزشک (۱۲ درصد). روش نمونه گیری، طبقه ای بود. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه ای دو بخشی بود که بخش اول آن مربوط به شناخت شغل و بخش دوم آن ناظر به رضایت شغلی بود. پایایی پرسشنامه با انجام *test-retest* و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون تأیید شد ( $r = 0/88$ ). آزمونهای مورد استفاده برای تحلیل داده ها *linear-by-linear* و *ordinal logistics regression analysis* بودند.

**نتایج**: ارتباط معنی داری میان توان بالقوه انگیزشی ( $Motivational\ Potential\ Score = MPS$ ) و اجزای آن (به جز بازخورد) با رضایت شغلی مشاهده شد ( $p < 0/05$ ) و ماهیت شغلی بیشترین تأثیر را روی رضایت شغلی داشت.

**نتیجه گیری**: یافته ها نشان می دهند که تمامی ویژگیهای شغلی (به جز بازخورد) روی رضایت شغلی تأثیر مثبت داشتند. اگرچه محیط کاری نیاز به بازسازی دارد اما مهم این است که به این نکته توجه داشته باشیم که ویژگیهای شغلی نقش زیادی در تغییر سطح رضایت کارکنان دارند.

**واژگان کلیدی**: ویژگیهای شغلی، رضایت شغلی، کارکنان

### مقدمه

سازمان است و این به دلیل نقش مهم رضایت شغلی در افزایش بهره وری، تعهد نسبت به سازمان، تضمین سلامت فیزیکی و روانی، تسریع در یادگیری مهارتهای جدید شغلی و افزایش روحیه ی فرد می باشد (Mrugank and Ashwin 2005).

از آنجا که تلاش هر فرد ناشی از انگیزش و رضایت وی می باشد، انگیزش و رضایت هر فرد پیش نیاز مهمی برای انجام کار به صورت اثربخش می باشد. رضایت شغلی شرط اساسی حضور و همکاری فرد با



کارکنان بیمارستانهای نمونه، ۲۰۰ کارمند (۵۰٪)، ۱۵۱ پرستار (۳۸٪) و ۴۹ پزشک (۱۲٪) تعیین شد و با توجه به اینکه تعداد کارکنان بیمارستانهای مختلف با هم برابر نبودند با تخصیص نمونه متناسب با اندازه ی جامعه مربوطه و رعایت درصد کارکنان، موارد از بیمارستانهای نمونه به صورت نمونه گیری طبقه ای انتخاب شدند. لازم به ذکر است چون پزشکان در چارت سازمانی بیمارستانهای خصوصی قرار نداشتند، پزشکان شاغل در این بیمارستانها از مطالعه حذف و به جای این تعداد آنها را به نسبت در میان سایر بیمارستانهای نمونه توزیع نمودیم.

در این تحقیق از دو پرسشنامه ی شناخت شغل و پرسشنامه ی رضایت شغلی استفاده شد که توسط کارکنان تکمیل شد. پرسشنامه شناخت شغل، پرسشنامه ای است که توسط جان واگنر تدوین شده و برای ارزیابی MPS به کار می رود و دارای ۱۵ سؤال به صورت بسته پاسخ در مقیاس پنج درجه ای لیکرت می باشد که در پیوستاری از کاملاً نادرست تا کاملاً درست امتداد دارد (مقیمی ۱۳۷۷). این پرسشنامه، ۵ مؤلفه تنوع شغلی، ماهیت شغلی، اهمیت شغلی، آزادی عمل در کار و بازخورد شغلی را می سنجد و هر ۳ سؤال یکی از ۵ بعد بالا را می سنجد. روش نمره دهی به این صورت است که به گزینه ی کاملاً نادرست نمره ی ۱، به گزینه ی تا حدودی نادرست نمره ی ۲، به گزینه ی نامشخص نمره ی ۳، به گزینه ی تا حدودی نادرست نمره ی ۴ و به گزینه ی کاملاً درست نمره ی ۵ داده می شود. همچنین در این پرسشنامه سؤالات ۲، ۴، ۶، ۷، ۹، ۱۰ و ۱۵ جهت معکوس دارند و بنابراین روش نمره دهی هم برعکس دیگر سؤالات است. حداقل نمره در این پرسشنامه بر طبق فرمول MPS (توان بالقوه انگیزشی) ۱ و حداکثر نمره ۱۲۵ می باشد که ما زیر ۴۰ درصد (نمره زیر ۵۰) حداکثر نمره را در گروه با MPS پایین، ۴۰ تا ۷۰ درصد نمره (نمره بین ۵۰ تا ۸۷/۵) را در گروه با MPS متوسط و بالای ۷۰ درصد نمره (نمره بالاتر از ۸۷/۵) را در گروه با MPS بالا قرار دادیم که این تقسیم بندی بر مبنای مطالعات گذشته، صورت گرفت. روش نمره دهی برای هر بعد نیز به

طور مثال می توان از مطالعات تحت طاقدیس در سال ۱۳۷۴ در میان کارگران پالایشگاه اصفهان (تحت طاقدیس ۱۳۷۴)، ایرجی راد در سال ۱۳۷۸ در میان کارکنان وزارت جهاد سازندگی تهران (ایرجی راد ۱۳۷۸) و محمدی در سال ۱۳۸۲ در میان کارکنان زندانهای استان کرمانشاه (محمدی ۱۳۸۲) نام برد که همگی آنها به رابطه معنی دار میان ویژگیهای شغلی و رضایت شغلی دست یافته اند. فقط در مطالعه داریوش گل محمدی در سال ۱۳۷۴ در میان کارکنان شرکت سایپا رابطه معنی داری میان این دو متغیر مشاهده نشد (گل محمدی ۱۳۷۴).

لذا با توجه به اینکه بخش بهداشت و درمان نقش اساسی در حفظ سلامت و توسعه ی جامعه دارد و انگیزش و رضایت کارکنان این بخش سهم مهمی در ارتقای عملکرد و بهبود بهره وری خدمات ارائه شده توسط آنان به جامعه، دارد و بر طبق بررسی های ما تاکنون در ایران مطالعه ای در مورد ارتباط ویژگیهای شغلی و رضایت شغلی در حوزه ی بهداشت و درمان انجام نشده است ما به بررسی این رابطه در میان کارکنان بیمارستانهای تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی تهران در سال ۱۳۸۶ پرداختیم.

## روش کار

برای اجرای این مطالعه از روش مقطعی به صورت توصیفی تحلیلی استفاده شد. محیط پژوهش در این مطالعه، ۶ بیمارستان تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی تهران شامل: ۳ بیمارستان آموزشی (امام خمینی، دکتر شریعتی و بهارلو) و ۳ بیمارستان درمانی (ضیائیان، مدائن و آزادی) می باشد. لازم به ذکر است که دو بیمارستان مدائن و آزادی دارای مالکیت خصوصی بودند. جامعه ی مورد مطالعه در این تحقیق کارمندان، پرستاران و پزشکان بیمارستانهای فوق الذکر بودند که این بیمارستانها به طور تصادفی بر اساس شماره ی بیمارستانها بر حسب نوع بیمارستان از جدول اعداد تصادفی انتخاب شدند. تعداد نمونه ۴۰۰ نفر برآورد شد که بعد از مشخص کردن تعداد

رعایت ملاحظات اخلاقی، با ارائه معرفی نامه به مسئول بیمارستانها از بیمارستانهای نمونه اجازه جمع آوری اطلاعات را گرفتیم و به نمونه ها گفته شد که اطلاعاتشان محرمانه بوده و به ذکر نام و نام خانوادگی نیازی نیست و با موافقت کامل در مطالعه شرکت کردند.

## نتایج

از مجموع ۴۰۰ نفر نمونه، ۳۱۱ نفر (۷۸ درصد) در بیمارستانهای آموزشی و ۸۹ نفر (۲۲ درصد) در بیمارستانهای غیر آموزشی مشغول فعالیت بودند، ۱۳۸ نفر (۳۴ درصد) دارای استخدام رسمی و بقیه در استخدام قراردادی، پیمانی و طرحی بودند. به لحاظ سوابق خدمتی، ۳۱۸ نفر (۸۰ درصد) دارای سابقه ی شغلی زیر ۱۰ سال و ۸۲ نفر (۲۰ درصد) دارای سابقه ی شغلی بالای ۱۰ سال بودند. ۲۷۳ نفر (۶۸ درصد) در شغل خود آموزش دیده و ۱۲۷ نفر (۳۲ درصد) دوره ی آموزش مرتبط با شغل فعلی خود را نگذرانده بودند. از نظر سنی، ۱۵۵ نفر (۳۹ درصد) در گروه سنی ۲۱-۳۰ سال، ۱۵۵ نفر (۳۹ درصد) در گروه سنی ۳۱-۴۰ سال و ۹۰ نفر (۲۲ درصد) در گروه سنی ۴۰ سال به بالا قرار داشتند. ۲۴ درصد (۹۶ نفر) مرد و ۷۶ درصد (۳۰۴ زن) بودند.

بعد از تحلیل داده ها مشخص شد که ۶۹ درصد موارد (۲۷۴ نفر) دارای MPS پایین، ۲۴ درصد موارد (۱۰۴ نفر) دارای MPS متوسط و ۷ درصد موارد (۲۲ نفر) دارای MPS بالا بودند، لازم به ذکر است میانگین MPS ۴۲ و انحراف معیار آن ۲۳ بود. ۲ درصد موارد (۷ نفر) دارای رضایت شغلی پایین، ۵۰ درصد موارد (۱۹۹ نفر) دارای رضایت شغلی متوسط و ۴۸ درصد موارد (۱۹۴ نفر) دارای رضایت شغلی بالا بودند. لازم به ذکر است که میانگین رضایت شغلی ۷۰ و انحراف معیار آن ۱۴ می باشد. MPS و اجزاء آن (به جز بازخورد) با رضایت شغلی ارتباط معنی دار داشتند ( $p < 0.001$ ) (جدول شماره ۱). ماهیت شغلی از نظر تأثیر بر رضایت شغلی دارای بیشترین تأثیر بوده و بعد از آن،

صورت روش نمره دهی MPS بود که ما افراد را از نظر نمره هر بعد شغلی نیز در ۳ گروه پایین، متوسط و بالا قرار دادیم.

محور سؤالات پرسشنامه رضایت شغلی، عوامل انگیزشی یا برانگیزاننده است و بر مبنای ماهیت کار و تئوری دو عاملی هرزبرگ طراحی شده است، که در واقع نگرش افراد را در مورد شغلشان بیان می کند. تعداد سؤالات پرسشنامه ۲۰ سؤال بود که بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت طراحی شده و از افراد خواسته شد بر روی یک پیوستار نگرشی که از کاملاً مخالف شروع و تا کاملاً موافق ادامه می یابد احساس خود را در مورد کارشان بیان کنند. این پرسشنامه پنج مؤلفه نفس کار، پیشرفت، شناسایی، کسب موفقیت و مسئولیت را می سنجد و هر ۴ سؤال یک بعد را اندازه گیری می کنند (مقیمی ۱۳۷۷).

برای تعیین روایی پرسشنامه ها که هدف از آن ارتباط آزمون با خصیصه ی مورد اندازه گیری است. از لحاظ محتوا تلاش شد تا پرسش ها با توجه به مبانی نظری تحقیق بوده و از سؤالات مبهم و نامشخص پرهیز شود، همچنین نظر و تأیید اساتید محترم نیز به این امر کمک کرده است.

جهت کسب اعتماد علمی، یک مطالعه پایلوت در میان ۱۰ نفر از افراد جامعه مورد پژوهش دارای مشخصات همگون با نمونه های مورد پژوهش انجام شد و با توجه به اینکه ضریب همبستگی پیرسون ۸۸٪ به دست آمد، پایایی لازم پرسشنامه تأیید شد.

با توجه به اینکه متغیر وابسته بررسی یعنی رضایت شغلی، رتبه ای و متغیرهای مستقل نیز رتبه ای بودند از آزمون Linear-by-linear association برای ارتباط سنجی دو متغیر با یکدیگر (ویژگیهای شغلی - رضایت شغلی) استفاده کردیم و سپس برای اینکه ببینیم پس از حذف مخدوش کننده های احتمالی کدام متغیرها قویترین تأثیر را بر رضایت شغلی دارند از آنالیز رگرسیون لجستیک رتبه ای استفاده کردیم. ما برای

با ماهت شغلی بالا دارای رضایت شغلی بیشتری به نسبت سایر کارکنان بوده اند.

نتایج ما در مورد ارتباط MPS و اجزای آن (به جز بازخورد) با رضایت شغلی همراستا با یافته های مطالعات انجام شده در سال ۱۹۷۱ توسط ریچارد هاگمن و ادوارد لاولر (ایرجی راد ۱۳۷۸) بود. مطالعه ی ترنر، لارنس، هاگمن و لاولدر سال ۱۹۸۰ (ایرجی راد ۱۳۷۸) و مطالعه ی انجام شده در سال ۱۹۹۹ (Edgar 1999) و همچنین مطالعات انجام شده در سالهای ۱۹۸۶ (Bottger and Chew 1986)، ۲۰۰۶ (Tyler and Parker 2006) و ۲۰۰۷ (De Varo and Li 2007) نیز همسویی بیشتری با یافته های مطالعه حاضر داشت. همچنین ارتباطهای به دست آمده در این مطالعه با یافته های مطالعات انجام شده در داخل کشور مانند مطالعه ی انجام شده در میان کارکنان پالایشگاه اصفهان (تخت طاقدیس ۱۳۷۴)، مطالعه ی انجام شده در میان کارکنان وزارت جهاد سازندگی تهران (ایرجی راد ۱۳۷۸) و مطالعه ی انجام شده در میان کارکنان شرکت استان کرمانشاه (محمدی ۱۳۸۲)، هم جهت بود اما با یافته های مطالعه ی انجام شده در میان کارکنان شرکت سایپا (گل محمدی ۱۳۷۴) مطابقت نداشت. در خصوص عدم ارتباط میان بازخورد و رضایت شغلی، یافته های این پژوهش با یافته های مطالعه ی انجام شده میان کارکنان پالایشگاه اصفهان (تخت طاقدیس ۱۳۷۴) و مطالعه ی انجام شده در هنگ کنگ در سال ۱۹۸۶ (Birnbaum and Farh 1986) همخوانی دارد.

نتایج در مورد عاملی که بیشترین تأثیر را روی رضایت شغلی دارد همراستا با نتایج مطالعه ی انجام شده در سال ۱۹۸۶ در آمریکا می باشد (Bottger and Chew 1986)، بدین صورت که ماهیت شغلی بیشترین تأثیر را روی رضایت شغلی داشته است ولی مطابق با یافته های به دست آمده در مطالعه ی انجام شده در سال ۲۰۰۴ در میان کارکنان خدمات شهری در ایالت اوهایو نمی باشد، در آن مطالعه تنوع شغلی بیشترین تأثیر را روی رضایت شغلی داشت (Allen and Lambert 2004).

تنوع شغلی و آزادی عمل در کار به ترتیب بیشترین تأثیر را بر رضایت شغلی داشته اند (جدول شماره ۲).

## بحث

ما در این تحقیق به بررسی رابطه ی مدل ویژگیهای شغلی (JCM) و رضایت شغلی پرداختیم. ما نشان دادیم که میان MPS و رضایت شغلی رابطه ی آماری معنی دار وجود دارد ( $p < 0.001$ ). این نشان می دهد که غنی سازی شغل (طراحی شغل) باعث افزایش رضایت شغلی افراد می شود و این نتیجه از فرضیه ی ما مبنی بر ارتباط میان ویژگیهای شغلی و رضایت شغلی حمایت می کند. میان ابعاد شغلی (به جز بازخورد) و رضایت شغلی ارتباط آماری معنی دار وجود داشت ( $p < 0.007$ ). عدم ارتباط بازخورد و رضایت شغلی می تواند به دلیل عدم بازخورد از جانب ناظر در محیط کار و همچنین به دلیل جو حاکم بر بیمارستان مبنی بر مقررات و رسمیت باشد زیرا ناظر مهمترین منبع بازخورد به کارمند می باشد (Janecek and Liskey 2000). دلیل رابطه تنوع مهارت و رضایت شغلی افراد می تواند جو سازمانی حاکم بر بیمارستان و همچنین بالابودن سطح تحصیلات کارکنان باشد. علت ارتباط ماهیت و رضایت شغلی می تواند ناشی از جو سازمانی باشد و علت ارتباط بین آزادی عمل در کار و رضایت شغلی می تواند احساس مسئولیت پذیری کارکنان و مشارکت در تصمیم گیری مربوط به کارشان باشد و همچنین وجود ارتباط میان اهمیت شغلی و رضایت شغلی می تواند به دلیل اهمیت این مشاغل در تأمین سلامتی افراد جامعه و درک افراد از اهمیت شغلشان باشد (Moeller and Fitzgerald 1985).

ماهیت شغلی بیشترین تأثیر را روی رضایت شغلی دارد و بعد از آن تنوع شغلی و آزادی عمل در کار به ترتیب دارای بیشترین تأثیر بر رضایت شغلی بوده اند و در کل ویژگیهای شغلی دارای تأثیر بیشتری روی رضایت شغلی بوده اند تا محیط کاری، این نشان می دهد که افراد



جدول ۱- ارتباط MPS و اجزای آن با رضایت شغلی

متغیر	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین (انحراف معیار)	آماره ی آزمون	p-value
MPS	۶	۱۱۶	۴۱ (۲۳)	۳۸/۵۵	۰/۰۰۰۱
تنوع شغلی	۳	۱۵	۱۱ (۲)	۲۶/۱۹	۰/۰۰۰۱
ماهیت شغلی	۴	۱۵	۱۰ (۲)	۳۳/۹۵	۰/۰۰۰۱
اهمیت شغلی	۶	۱۵	۱۲ (۲)	۱۰/۱۱	۰/۰۰۰۷
آزادی عمل در کار	۳	۱۵	۹ (۳)	۳۶/۸۹	۰/۰۰۰۱
بازخورد شغلی	۵	۱۵	۱۰ (۲)	۳/۰۹	۰/۰۷۶

جدول ۲- مدل نهایی تاثیر متغیرهای مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان بیمارستانهای تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی تهران

در سال ۱۳۸۶

نام پارامتر	Coef	S.E	Z	P-Value	فاصله اطمینان ۹۵٪
ماهیت شغلی					
سطح بالا به سطح پایین	۲/۸۶	٪۰.۶۷	۴/۲۳	۰/۰۰۰۱	۴/۱۸-۱/۵۳
سطح متوسط به سطح پایین	۲/۰۱	٪۰.۶۶	۳/۰۲	۰/۰۰۰۳	۳/۳۳-۰/۷
تنوع شغلی					
سطح بالا به سطح پایین	۰/۹۴	۰/۲۳	۳/۹۴	۰/۰۰۰۱	۰/۴۷-۱/۴۱
آزادی عمل در کار					
سطح بالا به سطح پایین	۱/۰۳	۰/۳۲	۳/۱۹	۰/۰۰۰۱	۱/۶۶-۰/۳۹
سطح متوسط به سطح پایین	۰/۶۶	۰/۲۹	۲/۲۲	۰/۰۲۶	۱/۲۴-۰/۰۷

## منابع

- ایرجی راد، ا.، ۱۳۷۸. بررسی ارتباط بین ویژگیهای شغلی با رضایت شغلی کارکنان وزارت جهاد سازندگی (دفتر مرکزی تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی.
- تخت طاقدیس، ر.، ۱۳۷۴. رابطه ی بین ویژگیهای شغلی و رضایت شغلی در کارکنان پالایشگاه اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان.
- گل محمدی، د.، ۱۳۷۴. بررسی ارتباط بین ویژگی های شغلی و رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان در شرکت سایپا، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- محمدی، ت.، ۱۳۸۲. بررسی ارتباط بین الگوی ویژگیهای شغلی با رضایت شغلی کارکنان (اداری و انتظامی) زندانهای استان کرمانشاه، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

مقیمى ، م. ، ۱۳۷۷. سازمان و مدیریت رویکردی

پژوهشی "نشر ترمه ، چاپ اول، تهران.

- Allen, R. and Lambert, E., 2004. The impact on job characteristics on social and human service workers, *social work & society*, **2**(2), pp.173-188.
- Bottger, P.C. and Chew, I.K., 1986. The Job Characteristics Model and Growth Satisfaction: Main Effects of Assimilation of Work Experience and Context Satisfaction, *Human Relations*, **39**(6), pp. 575-594.
- Brinbaum, P.H. and Farh, J.L., 1986. The Job Characteristics Model in Hong Kong. *Journal of Applied Psychology*, **7**(4), pp. 598-605
- De Varo, J., Li, R., 2007. Analysing the job characteristics model: new support from a cross- section of establishment, *Human Resource Management*, pp. 986-1003.
- Edgar. L., 1999. Nurses Motivation and its relationship to the characteristics of nursing care delivery systems: a test of the job characteristics model, *Can J nurse Leadership*, **12**(1), pp. 14-22.
- Janecek, J. and Liskey, L., 2000. Feedback, Autonomy, and Job Satisfaction, Valparaiso University.
- Moeller, N.L. and Fitzgerald, M.P., 1985. A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, **70**(2), pp. 280-289.
- Mrugank, V.T. and Ashwin, W.J., 2005. Motivating salesperson customer orientation: insights from the Job Characteristics Model, *Journal of Business Research*, **58**, pp. 584-592.
- Singer, M.G., 1994. Human Resource Management, PWS-KENT Publishing Company, Boston, USA.
- Tyler, D. and Parker, V., 2006. An Exploration of job design in long-term Care facilities and its effects on nursing employee satisfaction, *Health Care*, **31**(2), pp. 137-144.