

Empirical Analysis of Job Satisfaction Among Employees of Private Offices: (Case Study of Kabul City)

Zainullah Sadeqi¹ 

1. Assistant Professor, Department of Statistics and Econometrics, Faculty of Economics, Kabul University, Kabul, Afghanistan. Email: zainsadeqi@ku.edu.af

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received: 05/02/2026
Received in revised form: 09/02/2026
Accepted: 11/03/2026
Available online: 18/03/2026

Keywords:
Job satisfaction, work environment, promotion, salary and compensation, private sector organizations, Kabul

ABSTRACT

This study was conducted to examine the level of job satisfaction among employees of private sector organizations in Kabul and to identify the factors influencing it. Given the lack of comprehensive studies in Afghanistan's private sector, this research seeks to fill the existing gap in the literature by simultaneously analyzing six key determinants: work environment, nature of work, relationships with colleagues, promotion opportunities, salary and compensation, and management style. Data were collected through questionnaires distributed to 384 employees of private sector organizations in Kabul, with the sample size determined using Cochran's formula. The study adopts a quantitative research approach, and data analysis was carried out using statistical techniques, including normality tests (Kolmogorov–Smirnov and Shapiro–Wilk) and one-sample t-tests. The findings indicate that the overall mean of job satisfaction is 3.324 (on a 5-point scale), reflecting a moderate to relatively high level of satisfaction. The highest levels of satisfaction were associated with the nature of work and organizational relationships, whereas the lowest levels were related to salary and compensation as well as promotion opportunities. The results of this study provide valuable insights for managers and policymakers, enabling them to improve working conditions and enhance workforce productivity.

Cite this article: Sadeqi, Z. (2026). Empirical Analysis of Job Satisfaction Among Employees of Private Offices: (Case Study of Kabul City), *Kateb International Journal of Economics and Management*, 4 (2), 41-60. DOI: <https://doi.org/10.66943/kjem.v4i2.76>



تحلیل تجربی میزان رضایت شغلی کارمندان ادارات خصوصی: مطالعه موردی شهر کابل

زین‌الله صادقی 

۱. پوهنیاړ دپیارتمنت احصائیه و اکونومتری، پوهنځی اقتصاد، پوهنتون کابل، کابل، افغانستان.

ایمیل: zainsadeqi@ku.edu.af

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله تحقیقی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۱۶

تاریخ ارزیابی: ۱۴۰۴/۱۱/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۲/۲۶

واژه‌های کلیدی:

رضایت شغلی، محیط کار،

ترفع، مزد و معاش، ادارات

خصوصی، کابل

این تحقیق با هدف بررسی میزان رضایت شغلی کارمندان ادارات خصوصی در شهر کابل و شناسایی عوامل مؤثر بر آن انجام شده است. با توجه به کمبود مطالعات جامع در بخش خصوصی افغانستان، این تحقیق تلاش می‌کند تا با بررسی همزمان شش عامل کلیدی شامل محیط کار، ماهیت کار، روابط با همکاران، فرصت‌های ترفیع، مزد و معاش و سبک مدیریت، خلأ موجود در ادبیات تحقیق را پر کند. داده‌های تحقیق از طریق توزیع پرسشنامه میان ۳۸۴ نفر از کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل و با استفاده از فرمول کوکران جمع‌آوری گردیده است. روش تحقیق از نوع کمی بوده و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری شامل آزمون نرمال بودن (کولموگروف-اسمیرنوف و شاپیرو-ویلک) و آزمون t تک‌نمونه‌ای انجام شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که میانگین کلی رضایت شغلی برابر با ۳٫۳۲۴ (از ۵) بوده که بیانگر سطح متوسط رو به بالای رضایت است. بیشترین میزان رضایت مربوط به ماهیت کار و روابط سازمانی و کمترین میزان رضایت مربوط به مزد و معاش و فرصت‌های ترفیع می‌باشد. یافته‌های این تحقیق می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران در بهبود شرایط کاری و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی کمک کند.

استناد: صادقی، زین‌الله (۱۴۰۴). تحلیل تجربی میزان رضایت شغلی کارمندان ادارات خصوصی: مطالعه موردی شهر کابل.

DOI: <https://doi.org/10.66943/kjem.v4i2.76>. ۴۱-۶۰. (۲) ۴. مجله بین‌المللی اقتصاد و مدیریت کاتب،



© نویسندگان.

ناشر: پوهنتون کاتب.

مقدمه

هر سازمان برای پیشرفت و توسعه خود نیازمند نیروی بشری یا منابع انسانی فعال و کارا می‌باشد و برای رسیدن به اهداف خود باید این منابع را مدیریت کند و برای راضی نگه داشتن آنان تلاش ورزد. رضایت شغلی کارمندان از بحث‌های مهم و ارزشمندی است که در دهه‌های اخیر بقا و پیشرفت یک اداره یا سازمان را تضمین می‌کند (آگیلار وفایی، ۱۳۸۱).

رضایت شغلی به‌عنوان یکی از متغیرهای کلیدی در رفتار سازمانی، از دیرباز مورد توجه پژوهشگران و مدیران قرار داشته است. این مفهوم بیانگر نگرش کلی فرد نسبت به شغل خود است و شامل ارزیابی شناختی، عاطفی و رفتاری کارکنان نسبت به محیط کار می‌باشد (Spector, 1997). در سازمان‌های امروزی، نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی شناخته می‌شود. رضایت شغلی بالا می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری، کاهش غیبت، افزایش تعهد سازمانی و بهبود عملکرد گردد. در مقابل، نارضایتی شغلی می‌تواند پیامدهایی چون کاهش انگیزش، افزایش ترک خدمت و افت کیفیت عملکرد را به دنبال داشته باشد (Judge et al., 2001).

در کشورهای در حال توسعه، به‌ویژه افغانستان، ساختارهای سازمانی و شرایط اقتصادی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر رضایت شغلی داشته باشد. در شهر کابل، به‌عنوان مرکز اقتصادی کشور، ادارات خصوصی نقش مهمی در اشتغال‌زایی دارند، اما شرایط کاری، نظام جبران خدمات و فرصت‌های پیشرفت در این ادارات با چالش‌های متعددی مواجه است.

اهمیت اصلی این تحقیق شامل شناسایی عوامل مؤثر بر رضایت شغلی، ارائه راهکارهای عملی برای بهبود آن، و کمک به بهبود سازماندهی منابع انسانی جهت ارتقای شرایط کاری و افزایش رضایت کارکنان می‌باشد. اهداف تحقیق عبارت‌اند از: بررسی میزان رضایت شغلی کارکنان ادارات خصوصی در شهر کابل و تحلیل تأثیر عوامل محیط کاری، ماهیت شغل، روابط میان همکاران، فرصت‌های ترفیع، سطح مزد و معاش و رفتار مدیران بر رضایت شغلی آنان.

بنابراین، این تحقیق در تلاش است تا با ارائه یک تحلیل تجربی جامع، به این سؤال پاسخ دهد که «به چه میزان کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از شغل خود رضایت دارند و چه عواملی بر رضایت شغلی آنان تأثیر می‌گذارند؟».

۱. پیشینه تحقیق

پیرامون موضوع تحلیل تجربی میزان رضایت شغلی کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل (مطالعه موردی شهر کابل)، تحقیق مشابهی صورت نگرفته است؛ اما برخی منابع و آثار محققین که با موضوع این تحقیق ارتباط داشت و مؤثر بود، به شرح زیر می‌باشد:

نتیجه تحقیق	عنوان تحقیق	نام محقق	سال
رضایت کلی کارمندان بالا است، ولی در بخش مزد و معاش برخی نارضایتی‌ها مشاهده شد و نیاز به بازبینی سیاست‌های پرداخت وجود دارد.	تحلیل تجربی میزان رضایت شغلی کارمندان ادارات دولتی: مطالعه موردی کابل	صادقی و هاشمی	۱۴۰۴
میانگین رضایت کمتر از متوسط است. بیشترین رضایت مربوط به حقوق، نوع کار و رهبری است؛ کمترین رضایت به فرصت‌های پیشرفت و محیط کاری مربوط می‌شود.	بررسی رابطه رضایت شغلی و عملکرد کارکنان اداری پوهنتون کابل	رحیمی و همکاران	۱۴۰۴
رضایت از ماهیت کار بالا است، سایر ابعاد رضایت متوسط؛ رضایت کل خوب (میانگین ۸۶/۷۱) و نشان‌دهنده رضایت نسبی اساتید است.	میزان رضایت شغلی استادان پوهنتون بامیان	آموزگار و همکاران	۱۴۰۲
رضایت شغلی رابطه مستقیم و مثبت با تعهد سازمانی دارد؛ با افزایش رضایت، تعهد نیز افزایش می‌یابد.	عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی در شرکت زغال‌سنگ البرز شرقی	اشرفی	۱۳۷۴
رضایت از شغل، سرپرست، همکاران، ارتقا و حقوق بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد و تقویت این عوامل موجب افزایش تعهد می‌شود.	رابطه رضایت شغلی و تعهد سازمانی	وحیدیان رضازاده	۱۳۸۱
رضایت شغلی با سلامت روان رابطه مثبت دارد و افزایش رضایت موجب بهبود روحیه و کاهش فشار روانی می‌شود؛ درآمد تأثیر معناداری ندارد.	ارتباط رضایت شغلی با سلامت روان	کاهه و هیودی	۱۳۹۱
فرهنگ سازمانی مثبت و انگیزش شغلی با رضایت شغلی رابطه معنی‌دار دارند؛ ایجاد محیط حمایتی موجب افزایش رضایت می‌شود.	فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی	داوودی و همکاران	۱۳۹۱
پرداخت بالاتر و بهبود شرایط کاری موجب افزایش رضایت و کاهش مشکلات شغلی می‌شود؛ نوع کار، پرداخت‌ها و وضعیت ارتقا بیشترین تأثیر را دارند.	ابعاد پنج‌گانه رضایت شغلی	وفایی	۱۳۹۹
بیشترین رضایت مربوط به مدیران و سبک رهبری است؛ کمترین رضایت مربوط به شرایط سازمانی و محیط کاری می‌باشد.	عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان فاوای نرسا	فرهی بوزنجانی	۱۳۸۹
علاقه به کار، روابط دوستانه، حقوق و مزایا، امنیت شغلی و امکانات رفاهی از عوامل مهم رضایت شغلی هستند.	رضایت شغلی نیروی انسانی کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی تهران، شهید بهشتی و ایران	محمدزاد	۱۳۷۸
ویژگی‌های فردی، متوسط حقوق و جنسیت با تعهد سازمانی رابطه معنادار ندارد؛ عوامل فردی به‌تنهایی کافی نیستند.	رابطه سبک رهبری و تعهد سازمانی	رنجبریان	۱۳۷۵
تنها تحصیلات با تعهد سازمانی رابطه معنادار دارد؛ سایر عوامل فردی و محیطی تأثیر قابل توجهی نداشتند.	ارتباط تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی در دبیران تربیت بدنی مشهد	امامی	۱۳۸۳
رضایت شغلی رابطه قوی با تعهد سازمانی دارد؛ افزایش رضایت موجب افزایش تعهد و کارایی سازمانی می‌شود.	اثر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی	یوگش آپادهای و همکاران	۲۰۱۰
معلمان با رضایت و تعهد بالا، عملکرد شغلی بهتری دارند؛ رضایت و تعهد نقش تعیین‌کننده در موفقیت شغلی است.	رابطه رغبت شغلی، خشنودی و تعهد سازمانی با عملکرد شغلی	حسنی	۱۳۷۳
عوامل نارضایتی: دستمزد، سیاست سازمانی، حجم کاری؛ عوامل رضایت: تعاملات شغلی، استقلال و فرصت‌های یادگیری و توسعه شغلی.	ارزیابی رضایت شغلی اساتید پرستاری	کارن	۲۰۱۸

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که: (۱) بیشتر تحقیقات در افغانستان بر بخش دولتی متمرکز بوده‌اند؛ (۲) مطالعات محدود به بررسی یک یا دو عامل بوده‌اند؛ (۳) تحلیل جامع چندمتغیره در بخش خصوصی کابل کمتر انجام شده است. بنابراین، این تحقیق با تمرکز بر شش عامل همزمان در بخش خصوصی کابل، خلأ موجود در ادبیات را پوشش می‌دهد.

۲. مبانی نظری

۲-۱. رضایت شغلی

رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساسات و باورهاست که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است، عاملی که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد. رضایت شغلی یعنی دوست‌داشتن شرایط و الزامات یک شغل، شرایطی که در آن کار انجام می‌گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می‌شود.

گل‌پرور و عریضی بر این نظر هستند که رضایت شغلی به‌عنوان احساس کلی از رضایت و خشنودی کارمندان از شغل و محیط کار خود تعریف می‌شود. این مفهوم نشان‌دهنده میزان رضایت کارمندان از عوامل مختلفی مانند حقوق و دستمزد، شرایط کاری، فرصت‌های پیشرفت شغلی، رفاه و راحتی در محیط کار، فرصت‌های آموزشی و توسعه شخصی، ارتباطات سازمانی، رهبری و مدیریت، تعادل بین کار و زندگی، احترام و شناخت فردی است. رضایت کارمندان می‌تواند از دو جهت مورد ارزیابی قرار گیرد: جنبه‌های روان‌شناختی و جنبه‌های سازمانی.

۱. جنبه‌های روان‌شناختی: شامل عواملی مانند رفاه روحی، ارتباطات میان فردی، احترام و شناخت فردی، ارزش‌ها و اهداف فردی و میزان رضایت از کارهایی است که انجام می‌دهند. برای مثال، یک کارمند ممکن است از احساس تعلق به گروه خود، فرصت‌های رشد حرفه‌ای، احترام به دیدگاه‌هایش و تعادل بین کار و زندگی خود راضی باشد.

۲. جنبه‌های سازمانی: شامل عواملی مانند سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری، فرصت‌های توسعه شغلی، پاداش و تشویقات، محیط کار، میزان شناخت و احترام به کارمندان، و فرصت‌های مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی است. به‌عنوان مثال، یک کارمند ممکن است از فرصت‌های آموزشی، پاداش منصفانه، سیاست‌های انسان‌محور سازمانی و فضای کار مطلوب راضی باشد (گل‌پرور و عریضی، ۱۳۸۵).

با توجه به مطالب مذکور، می‌توان گفت رضایت شغلی یعنی احساس خرسندی و خشنودی که فرد از کار خود می‌کند و لذتی که از آن می‌برد و در نتیجه، به شغل خود دلگرمی و وابستگی پیدا می‌کند. رضایت شغلی حالتی مطبوع، عاطفی و مثبت حاصل از ارزیابی شغل یا تجارب شغلی است (میردیکوندی، ۱۳۷۹).

۲-۲. نظریه‌های مرتبط با رضایت شغلی

۲-۲-۱. نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو

مازلو (۱۹۴۳) بیان می‌کند که نیازهای انسانی در پنج سطح فیزیولوژیک، ایمنی، اجتماعی، احترام و خودشکوفایی قرار دارند. ارضای نیازهای پایین‌تر پیش‌نیاز تحقق نیازهای بالاتر است. در محیط کار، نیازهای فیزیولوژیک با «معاش» و نیازهای ایمنی با «امنیت شغلی» مرتبط هستند. همچنین، فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی با نیاز خودشکوفایی مرتبط‌اند. به این ترتیب، سازمان‌هایی که این نیازها را تأمین می‌کنند، سطح بالاتری از رضایت شغلی کارکنان را تجربه خواهند کرد (Maslow, 1943).

۲-۲-۲. نظریه دو عاملی هرزبرگ

هرزبرگ (۱۹۵۹) عوامل مؤثر بر رضایت شغلی را به دو دسته تقسیم می‌کند: عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی. عوامل بهداشتی مانند شرایط کار و حقوق، از نارضایتی جلوگیری می‌کنند؛ در حالی که عوامل انگیزشی مانند مسئولیت و پیشرفت موجب رضایت می‌شوند. بنابراین «محیط کار» و «معاش» به عنوان عوامل بهداشتی و «فرصت‌های رشد» به عنوان عامل انگیزشی برای رضایت شغلی اهمیت دارند (Herzberg, 1959).

۲-۲-۳. نظریه ارزش-ادراک رضایت شغلی (لاک)

لاک (۱۹۷۶) رضایت شغلی را نتیجه ارزیابی شناختی فرد از شغل خود در مقایسه با ارزش‌ها و انتظاراتش می‌داند. این نظریه نشان می‌دهد هرچه ادراک کارکنان از عدالت پرداخت، محیط کاری و امنیت شغلی با انتظاراتشان هم‌خوانی داشته باشد، رضایت شغلی افزایش می‌یابد (Locke, 1976).

۲-۲-۴. مدل ویژگی‌های شغل (هاکمن و اولدهام)

هاکمن و اولدهام (۱۹۷۵) مدل ویژگی‌های شغل را معرفی کردند که شامل تنوع مهارت‌ها، هویت وظیفه، اهمیت وظیفه، خودمختاری و بازخورد می‌شود. این ویژگی‌ها از طریق حالات روان‌شناختی به پیامدهایی مانند رضایت شغلی و انگیزش منجر می‌شوند. «محیط کار» و «فرصت‌های رشد» می‌توانند این ویژگی‌ها را تقویت کرده و رضایت شغلی را افزایش دهند (Hackman & Oldham, 1975).

۲-۳. عوامل مؤثر بر رضایت شغلی

با توجه به مبانی نظری و مطالعات مختلف در زمینه رضایت شغلی، متغیرهای زیادی با رضایت شغلی مرتبط هستند. در این تحقیق، شش متغیر زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱. محیط کار؛
۲. ماهیت کار؛
۳. روابط با همکاران؛
۴. فرصت‌های ترفیع؛

۵. مزد و معاش؛

۶. سبک مدیریت (رئیس، کارفرما یا مدیر عمومی).

۲-۴. پیامدهای رضایت شغلی و عدم رضایت شغلی

رضایت شغلی باعث می‌شود بهره‌وری فرد افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین گردد، روحیه فرد افزایش یابد، از زندگی راضی باشد و مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت فرا گیرد. عدم رضایت شغلی باعث کاهش روحیه کارمندان می‌شود که در کار بسیار نامطلوب است. مدیران وظیفه دارند که علائم روحیه پایین و عدم رضایت شغلی را به طور مستمر زیر نظر بگیرند و در اولین فرصت اقدامات لازم را انجام دهند. برخی از شاخص‌های روحیه پایین عبارت‌اند از: تشویش، غیبت کاری، تأخیر در کار، ترک خدمت، فعالیت اتحادیه و تقاعد زودرس (مجیدی، ۱۳۸۰).

۳. مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی این تحقیق بر اساس ترکیب نظریات فوق استخراج شده است. این مدل نشان می‌دهد که رضایت شغلی نتیجه تعامل شش عامل مذکور است و هرگونه ضعف در یکی از آن‌ها می‌تواند سطح رضایت را کاهش دهد.

شکل ۱: مدل مفهومی تحلیل تجربی میزان رضایت شغلی کارمندان ادارات خصوصی (شهر کابل)



۴. روش تحقیق

نوع این تحقیق کمی است و داده‌ها با استفاده از نظریات و دیدگاه‌های طیف‌های مختلف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل (که نمایانگر واقعیت‌های عینی در آن ادارات باشد)، از طریق توزیع پرسشنامه گردآوری شده است.

گویه‌های پرسشنامه این تحقیق پس از مباحث نظری و مطالعه آن‌ها آماده گردید و دقت لازم به عمل آمد تا از اطلاعات و معلومات گردآوری شده نتایج مطلوب به دست آید. برای اندازه‌گیری و ارزیابی متغیرها هم از مقیاس‌های موجود استفاده گردیده و هم توسط محقق توسعه داده شده است. نتیجه اعتبارسنجی مقیاس‌ها به‌خوبی نشان‌دهنده مؤثر بودن آن‌ها می‌باشد.

جامعه آماری تحقیق حاضر کارمندان ادارات خصوصی است و نمونه آماری شامل ۱۰ اداره خصوصی شهر کابل می‌باشد. نمونه‌گیری به‌طور تصادفی انجام شده و با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۳۸۴ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردیده است. در این پرسشنامه، سؤالات مطروحه با استفاده از مقیاس طیف

لیکرت پنج‌گزینه‌ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) طراحی شده است که امکان انتخاب ذهنی از خیلی کم تا خیلی زیاد را برای پاسخ‌دهندگان فراهم می‌کند. از آن جهت که هدف اصلی در تحقیق حاضر تحلیل تجربی میزان رضایت شغلی کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل است، بر اساس شیوه‌های مختلف در تحقیقات علمی، از نظر ماهیت و روش، این تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد.

۴-۱. قابلیت اطمینان ابزارهای تحقیق

برای ارزیابی پایایی پرسشنامه استفاده شده در این تحقیق، از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شده است. در این تحقیق، مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شده برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۹۳۶ می‌باشد. این مقدار بیانگر سطح بسیار بالایی از قابلیت اطمینان است که نشان می‌دهد سؤالات پرسشنامه دارای همسانی بالا و همخوانی مناسبی هستند.

جدول ۱: تحلیل پایایی (آلفای کرونباخ)

متغیر	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
محیط کار	۶	۰/۷۷۰
ماهیت کار	۸	۰/۸۶۵
همکاران	۷	۰/۹۰۷
ترفع کارمندان	۵	۰/۸۰۴
مزد و معاش	۱۰	۰/۸۲۴
رفتار رئیس یا کارفرما	۷	۰/۸۷۹
کل پرسشنامه	۴۳	۰/۹۳۶

منبع: یافته‌های تحقیق

با توجه به مقدار آلفای کرونباخ بالا، می‌توان نتیجه گرفت که ابزار سنجش مورد استفاده در این تحقیق از پایایی کافی برای ارزیابی متغیرهای مورد بررسی برخوردار است و نتایج حاصل از آن معتبر می‌باشد.

۴-۲. محاسبه حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران

در تحقیقات آماری، زمانی که واریانس دقیق داده‌ها نامعلوم باشد، استفاده از روش‌های تخمینی برای تعیین اندازه نمونه ضروری است. یکی از روش‌های متداول در این شرایط، استفاده از فرمول کوکران است که به تخمین اندازه نمونه مناسب برای دستیابی به نتایج معتبر کمک می‌کند.

فرمول کوکران برای محاسبه اندازه نمونه در جامعه نامحدود به صورت زیر است:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times q}{e^2} = \frac{1.96^2 \times 0.5(1 - 0.5)}{0.05^2} = 384$$

در فرمول فوق، سطح اطمینان ۹۵ درصد (Z برابر با ۱/۹۶ است)، P نسبت تخمینی ویژگی موردنظر در جامعه است (در صورت عدم اطلاع از واریانس، اغلب P=0.5 استفاده می‌شود که بیشترین واریانس را تولید می‌کند)، و e سطح خطا می‌باشد که ۵ درصد در نظر گرفته شده است.

بر اساس این محاسبات، اندازه نمونه بهینه برای تحقیق به تعداد ۳۸۴ نفر تعیین شده است. این اندازه نمونه به گونه‌ای انتخاب شده است که نتایج تحقیق دارای دقت و اعتبار علمی کافی باشد، حتی در شرایطی که واریانس دقیق جامعه مشخص نیست.

۵. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

شش متغیری که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند، به ترتیب عبارت‌اند از: محیط کار، ماهیت کار، روابط با همکاران، فرصت‌های تفریح، مزد و معاش، و سبک مدیریت. هریک از این متغیرها به عنوان عوامل کلیدی در تعیین سطح رضایت شغلی کارمندان نقش دارند. هدف این بخش، بررسی چگونگی تأثیر این متغیرها بر میزان رضایت شغلی کارمندان است تا بتوان راهکارهایی مؤثر برای بهبود این وضعیت ارائه داد. با استفاده از جداول و آزمون‌های آماری، به تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده پرداخته شده است تا روابط احتمالی میان متغیرها و میزان رضایت شغلی کشف گردد. همچنین نمودارها به عنوان ابزارهای بصری، به درک بهتر و شفاف‌تر این روابط کمک می‌کنند.

جدول ۲: احصائیه‌های توصیفی (ویژگی‌های جمعیت‌شناختی)

درصد	تجربه کاری	درصد	تحصیلات	درصد	سن
۱۲/۲٪	کمتر از یک سال	۰٪	بی‌سواد	۵۸/۶٪	۱۸-۲۵ سال
۵۹/۶٪	۱ تا ۵ سال	۲۸/۱٪	دوازده‌پاس	۲۶/۰٪	۲۶-۳۰ سال
۲۰/۸٪	۵ تا ۱۰ سال	۶۴/۰٪	لیسانس	۷/۶٪	۳۱-۳۵ سال
۴/۲٪	۱۰ تا ۱۵ سال	۷/۸٪	ماستر	۴/۷٪	۳۶-۴۰ سال
۳/۱٪	بیشتر از ۱۵ سال	۰٪	داکتر	۳/۱٪	۴۰ سال به بالا

منبع: یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بیشتر افراد بین سن ۱۸ تا ۲۵ سال بوده‌اند، از لحاظ سطح سواد بیشترشان دارای مدرک لیسانس هستند و همچنین اکثر آن‌ها دارای تجربه کاری ۱ تا ۱۰ سال می‌باشند.

۵-۱. احصائیه‌های استنباطی

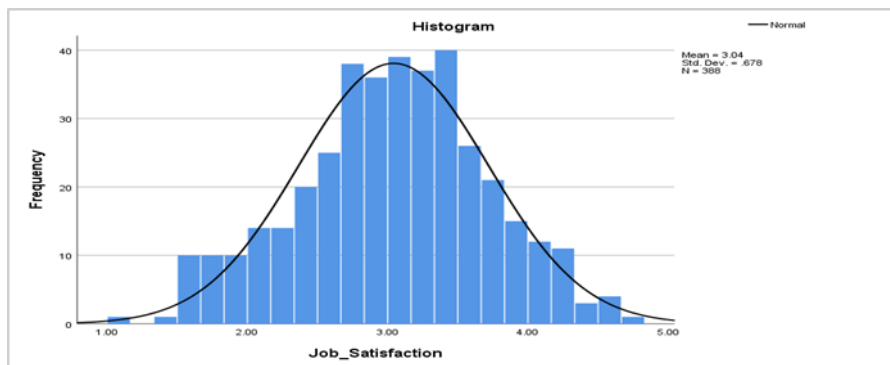
۱-۱.۵. آزمون نرمال بودن متغیرها

فرضیه صفر (H_0): متغیر دارای توزیع نرمال است.فرضیه بدیل (H_1): متغیر دارای توزیع نرمال نیست.

جدول ۳: آزمون کولموگروف-اسمیرنف و شاپیرو-ویلک

متغیر	آزمون شاپیرو-ویلک			آزمون کولموگروف-اسمیرنف		
	احصائیه	درجه آزادی	سطح معناداری	احصائیه	درجه آزادی	سطح معناداری
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
رضایت شغلی	۰/۹۹۱	۲۸۴	۰/۰۸۴	۰/۰۳۴	۳۸۴	۰/۳۰۰

منبع: یافته‌های تحقیق



شکل ۲: آزمون کولموگروف

در آزمون کولموگروف-اسمیرنف، سطح معناداری (Sig) برابر با $0/200$ است که بزرگ‌تر از $0/05$ می‌باشد. این نشان می‌دهد که نمی‌توان فرضیه صفر را رد کرد؛ یعنی داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند.

در آزمون شاپیرو-ویلک، سطح معناداری (Sig) برابر با $0/084$ است که بزرگ‌تر از $0/05$ می‌باشد. این نیز نشان می‌دهد که نمی‌توان فرضیه صفر را رد کرد و داده‌ها به‌طور نرمال توزیع شده‌اند. نتیجه‌گیری: هردو آزمون نشان می‌دهند که توزیع نرمال برای متغیر رضایت شغلی وجود دارد (سطح معناداری بیشتر از $0/05$)؛ بنابراین، فرضیه نرمال بودن توزیع داده‌ها رد نمی‌شود.

۶. آزمون فرضیه‌ها

۶-۱. آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق

۶-۱-۱. آزمون فرضیه متغیر «محیط کار»

فرضیه صفر (H_0): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از محیط کاری خویش رضایت ندارند.

فرضیه بدیل (H_1): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از محیط کاری خویش رضایت دارند.

جدول ۴: آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای متغیر محیط کار

متغیر	تعداد مشاهدات	میانگین	خطای معیار	انحراف معیار	احصائیه t	سطح معناداری (P-Value)
محیط کار	۳۸۴	۳/۵۲۳۶	۰/۰۳۸۸۰	۰/۷۶۰۳۴	۱۳/۴۷۰	۰/۰۰۰۰

از آن‌جا که مقدار P-Value (۰/۰۰۰۰) کوچک‌تر از ۰/۰۵ (سطح خطا) می‌باشد، فرضیه صفر رد شده است و فرضیه بدیل تأیید می‌گردد. بنابراین، بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از محیط کاری خود رضایت دارند.

۲-۱-۶. آزمون فرضیه متغیر «ماهیت کار»

فرضیه صفر (H_0): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از ماهیت کار خویش رضایت ندارند.

فرضیه بدیل (H_1): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از ماهیت کار خویش رضایت دارند.

جدول ۵: آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای متغیر ماهیت کار

متغیر	تعداد مشاهدات	میانگین	خطای معیار	انحراف معیار	احصائیه t	سطح معناداری (P-Value)
ماهیت کار	۳۸۴	۴/۲۱۹۴	۰/۰۳۴۲۲	۰/۶۷۰۴۸	۳۵/۶۴۱	۰/۰۰۰۰

از آن‌جا که مقدار P-Value (۰/۰۰۰۰) کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، فرضیه صفر رد شده و فرضیه بدیل تأیید می‌گردد. این نتیجه نشان می‌دهد که طراحی شغل در ادارات خصوصی کابل تا حدی موفق بوده است و با مدل ویژگی‌های شغل همخوانی دارد.

۳-۱-۶. آزمون فرضیه متغیر «همکاران»

فرضیه صفر (H_0): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از همکاران خویش رضایت ندارند.

فرضیه بدیل (H_1): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از همکاران خویش رضایت دارند.

جدول ۶: آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای متغیر همکاران

متغیر	تعداد مشاهدات	میانگین	خطای معیار	انحراف معیار	احصائیه t	سطح معناداری (P-Value)
همکاران	۳۸۴	۳/۶۳۳۶	۰/۰۴۲۰ ۰	۰/۹۰۳۴ ۰	۱۳/۷۴۳	۰/۰۰۰۰

از آن‌جا که P-Value کوچک‌تر از ۰/۰۵ و میانگین (۳/۶۳) بزرگ‌تر از ۳ است، فرضیهٔ بدیل تأیید می‌گردد. این نتیجه نشان‌دهندهٔ وجود تعامل مثبت بین کارکنان است که می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی کمک کند.

۴-۱-۶. آزمون فرضیهٔ متغیر «ترفع»

فرضیهٔ صفر (H_0): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از ترفیع خویش رضایت ندارند.

فرضیهٔ بدیل (H_1): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از ترفیع خویش رضایت دارند.

جدول ۷: آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای متغیر ترفیع

متغیر	تعداد مشاهدات	میانگین	خطای معیار	انحراف معیار	احصائیه t	سطح معناداری (P-Value)
ترفع	۳۸۴	۲/۲۳۰۰	۰/۰۴۱۶ ۳۶	۰/۸۲۰۱ ۵۰۳	-۱۷/۰۸	۱/۰۰۰۰

از آن‌جا که P-Value (۱/۰۰۰۰) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، فرضیهٔ صفر تأیید می‌گردد. این پایین‌ترین سطح رضایت را نشان می‌دهد که بیانگر نبود مسیر شغلی شفاف است.

۵-۱-۶. آزمون فرضیهٔ متغیر «مزد و معاش»

فرضیهٔ صفر (H_0): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از مزد و معاش خویش رضایت ندارند.

فرضیهٔ بدیل (H_1): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از مزد و معاش خویش رضایت دارند.

جدول ۸: آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای متغیر مزد و معاش

متغیر	تعداد مشاهدات	میانگین	خطای معیار	انحراف معیار	احصائیه t	سطح معناداری (P-Value)
مزد و معاش	۳۸۴	۲/۶۰۱۶	۰/۰۴۱۶۳۶	۰/۷۳۴۸۸	-۱۰/۶۲۵	۰/۴۵۰۰

از آن‌جا که P-Value (۰/۴۵۰۰) بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، فرضیه صفر تأیید می‌گردد. نتیجه آزمون نشان‌دهنده نارضایتی جدی از مزد و معاش و بیانگر ضعف در نظام جبران خدمات می‌باشد.

۶-۱-۶. آزمون فرضیه متغیر «رئیس یا کارفرما»

فرضیه صفر (H_0): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از رئیس، کارفرما یا مدیر عمومی خویش رضایت ندارند.

فرضیه بدیل (H_1): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از رئیس، کارفرما یا مدیر عمومی خویش رضایت دارند.

جدول ۹: آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای متغیر رئیس یا کارفرما

متغیر	تعداد مشاهدات	میانگین	خطای معیار	انحراف معیار	احصائیه t	سطح معناداری (P-Value)
رئیس یا کارفرما	۳۸۴	۳/۷۳۸۵	۰/۰۴۹۳۹۸۹	۰/۸۱۱۸۱	۱۷/۸۲۶	۰/۰۰۰۰

از آن‌جا که P-Value (۰/۰۰۰۰) کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، فرضیه بدیل تأیید می‌گردد. این موضوع بیانگر رضایت نسبی از سبک رهبری است، اما هنوز جای بهبود دارد.

۶-۲. آزمون فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه صفر (H_0): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از شغل خویش راضی نیستند.

فرضیه بدیل (H_1): به نظر می‌رسد بیشتر از نصف کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل از شغل خویش راضی هستند.

جدول ۱۰: آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای فرضیه اصلی

متغیر	تعداد مشاهدات	میانگین	خطای معیار	انحراف معیار	احصائیه t	سطح معناداری (P-Value)
رضایت شغلی	۳۸۴	۲/۲۲۴	۰/۰۴۱	۰/۸۱۰	۱۴/۸۷	۰/۰۰۰۰

از آن‌جا که مقدار P-Value (۰/۰۰۰۰) کوچک‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد، فرضیه صفر رد شده و فرضیه بدیل تأیید می‌گردد. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که رضایت شغلی در بین کارکنان در سطح متوسط رو به بالا قرار دارد، اما این رضایت به‌صورت یکنواخت توزیع نشده است.

۷. بحث و مناقشه

در این تحقیق به بررسی میزان رضایت شغلی کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل پرداخته شده و شش عامل کلیدی شامل محیط کار، ماهیت کار، روابط با همکاران، ترفیع، مزد و معاش و روابط با کارفرما به‌عنوان عوامل مؤثر بر رضایت شغلی شناسایی گردیده است. نتایج این تحقیق در پاسخ به سؤال تحقیق نشان‌دهنده این است که اکثریت کارمندان ادارات خصوصی از شغل خویش رضایت دارند، به‌ویژه در زمینه‌های کارفرما یا رئیس و ماهیت کار. اما از دو عامل مزد (معاش) و ترفیع اکثریت کارمندان ابراز نارضایتی کرده‌اند.

نتیجه این تحقیق با تحقیق صادقی و هاشمی (۱۴۰۴) که میزان رضایت شغلی کارمندان ادارات دولتی شهر کابل را مورد بررسی قرار داده بود، در مؤلفه‌های محیط کار، ماهیت کار، روابط با همکاران و روابط با کارفرما مشابه است و درصد بالایی از رضایت را نشان می‌دهد. همچنین در تحقیق یادشده، فقط نارضایتی کارمندان ادارات دولتی از مزد و معاش مشاهده گردیده، در حالی که در این تحقیق میان کارمندان ادارات خصوصی علاوه بر نارضایتی از مزد و معاش، نارضایتی از ترفیع نیز به‌دست آمده است.

همچنین نتایج این تحقیق با تحقیق توگیا و همکاران (۲۰۰۴) که شش جنبه از رضایت شغلی (شرایط کاری، حقوق، ارتقا، ماهیت کار، سرپرستی و سازماندهی) را مورد بررسی قرار داده بودند، مشابه است. در آن تحقیق نیز کتابداران پوهنتون‌های کشور یونان بیشترین رضایت را از ماهیت کار، سرپرستی و شرایط کاری و کمترین میزان رضایت را از حقوق و شرایط ارتقا داشته‌اند.

فرهی بوزنجانی (۱۳۸۹) چهار عامل (محیط کار، عوامل فردی، ماهیت کار و عوامل سازمانی) را بر رضایت شغلی کارکنان فاوای نرسا بررسی کرده است که نتایج تحقیق گویای آن است که کارکنان بیشترین رضایت را از مؤلفه مدیران و کمترین رضایت را از مؤلفه شرایط سازمانی داشته‌اند. محمدزاد (۱۳۷۸) نیز در تحقیقی با عنوان «بررسی میزان رضایت شغلی نیروی انسانی شاغل در کتابخانه‌های تابعه پوهنتون‌های علوم پزشکی تهران، شهید بهشتی و ایران» به این نتیجه رسیده است که با افزایش میزان حقوق دریافتی، همچنین امیدواری و اطمینان افراد از آینده شغلی خود، میزان رضایت شغلی آنان افزایش پیدا می‌کند.

نتایج این تحقیق با تحقیق رحیمی و همکاران (۱۴۰۴) در میزان رضایت از ماهیت شغل و سبک رهبری مشابه بوده؛ اما در مؤلفه‌ی مزد و معاش یا حقوق مشابه نمی‌باشد. همچنین به‌طور کلی با نتایج تحقیق آموزگار و همکاران (۱۴۰۲) که نشان‌دهنده‌ی رضایت خوب است، مشابهت دارد. همچنین نتایج این تحقیق با یافته‌های پیشین مانند اشرفی (۱۳۷۴) و وحیدیان رضازاده (۱۳۸۱) همخوانی دارد که بر ارتباط مستقیم رضایت شغلی با تعهد سازمانی تأکید می‌کنند. همچنین رضایت از محیط کار در تحقیق حاضر مشابه با نتایج کاهه و هیودی (۱۳۹۱) است که بر اهمیت شرایط کاری تأکید دارند.

۸. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر به تحلیل تجربی میزان رضایت شغلی کارمندان ادارات خصوصی شهر کابل پرداخته و شش عامل کلیدی شامل محیط کار، ماهیت کار، روابط با همکاران، ترفیع، مزد و معاش، و روابط با کارفرما را مورد بررسی قرار داده است. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که میزان رضایت از محیط کار (۷۰/۵ درصد)، ماهیت کار (۸۴/۴ درصد)، روابط با همکاران (۷۲/۷ درصد)، فرصت‌های ترفیع (۴۴/۶ درصد)، مزد و معاش (۵۲/۰ درصد) و روابط با کارفرما (۷۴/۸ درصد) می‌باشد.

با این حال، نارضایتی از مزد و معاش و شرایط ترفیع به‌عنوان یک چالش مطرح شده است. این نارضایتی می‌تواند تأثیر منفی بر انگیزش و کارایی کارکنان داشته باشد و نیاز به بازنگری در سیاست‌های پرداخت و پاداش‌های مالی را نمایان می‌کند. توجه به این موضوع می‌تواند نقش مهمی در حفظ و جذب استعدادها داشته باشد.

این الگوی دوگانه نشان می‌دهد که سازمان‌های خصوصی در کابل توانسته‌اند تا حدی در طراحی شغل، ایجاد روابط کاری مناسب و مدیریت منابع انسانی موفق عمل کنند؛ اما در حوزه‌های ساختاری و سیاستی، به‌ویژه در نظام جبران خدمات و مسیرهای پیشرفت شغلی، با چالش‌های جدی مواجه‌اند. این یافته به‌خوبی با چارچوب نظری هرزبرگ همخوانی دارد؛ به‌گونه‌ای که عوامل انگیزشی موجب رضایت نسبی شده‌اند، اما ضعف در عوامل بهداشتی (مانند حقوق و ترفیع) منجر به تداوم نارضایتی گردیده است. از منظر کاربردی، نتایج این تحقیق یک پیام روشن برای مدیران و سیاست‌گذاران دارد: بهبود رضایت شغلی، فقط از طریق تقویت محیط کار یا روابط انسانی کافی نیست، بلکه نیازمند اصلاحات همزمان در ساختارهای جبران خدمات و نظام ترفیع می‌باشد. در غیر این صورت، حتی در حضور شرایط کاری مناسب، نارضایتی کارکنان می‌تواند به کاهش انگیزش، افزایش ترک خدمت و افت بهره‌وری منجر گردد.

به‌طور کلی، نتایج تحقیق نشان می‌دهد که عواملی همچون محیط کاری، ماهیت کار، روابط با همکاران، فرصت‌های ترفیع، حقوق و مزایا و نیز رابطه با مدیران از عوامل کلیدی در رضایت شغلی هستند. این نتایج بر اهمیت توجه به این جنبه‌ها و اجرای اقدامات اصلاحی برای بهبود رضایت شغلی کارمندان تأکید می‌کند. بهبود در شرایط کاری، افزایش فرصت‌های ترفیع، افزایش مزد و معاش و تقویت روابط میان کارمندان و مدیران می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد سازمانی منجر شود.

۹. پیشنهادها

۹-۱. بهبود محیط کاری

الف) بهسازی فضاهای کاری: ایجاد فضاهای کاری راحت و جذاب با تجهیزات مناسب می‌تواند تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی داشته باشد. استفاده از فناوری‌های نوین و ارائه تسهیلاتی مانند تهویه مناسب، نورپردازی مطلوب و فضاهای استراحت می‌تواند به افزایش انگیزه کارمندان کمک کند.

ب) بهبود روابط کاری: تقویت فرهنگ همکاری و تعامل بین کارمندان می‌تواند بهبود زیادی در محیط کاری ایجاد کند. برگزاری دوره‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های ارتباطی و همکاری می‌تواند در این راستا مؤثر باشد.

۹-۲. توجه به ماهیت کار

الف) تنوع و چالش‌های شغلی: ایجاد تنوع در وظایف و مسئولیت‌ها و ارائه فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد شغلی می‌تواند احساس رضایت شغلی را افزایش دهد. برنامه‌ریزی برای ایجاد مسیرهای شغلی مشخص و شفاف نیز می‌تواند به افزایش انگیزه کارمندان کمک کند.

ب) تعریف واضح مسئولیت‌ها: ارائه توضیحات روشن و شفاف در مورد وظایف و مسئولیت‌های شغلی و اطمینان از همخوانی این وظایف با مهارت‌ها و توانایی‌های کارمندان می‌تواند به بهبود رضایت شغلی کمک کند.

۹-۳. روابط با همکاران

الف) تقویت فرهنگ سازمانی: تشویق به ایجاد روابط دوستانه و حرفه‌ای بین همکاران و برگزاری جلسات تیمی منظم می‌تواند به بهبود روحیه و رضایت شغلی کمک کند.

ب) حل تعارضات: ایجاد سیستم‌های مؤثر برای حل و فصل اختلافات و تعارضات بین همکاران می‌تواند به بهبود روابط کاری و کاهش تنش‌ها کمک کند.

۹-۴. تسهیل فرصت‌های ترفیع

الف) برنامه‌های توسعه حرفه‌ای: ارائه دوره‌ها و آموزش‌های لازم برای ارتقای مهارت‌ها و افزایش فرصت‌های ترفیع شغلی می‌تواند باعث افزایش انگیزه و رضایت کارمندان شود.

ب) سیستم ترفیع شفاف: طراحی و اجرای سیستم ترفیع شفاف و عادلانه که بر اساس عملکرد و شایستگی افراد باشد، می‌تواند رضایت شغلی را به‌طور قابل توجهی بهبود بخشد.

۹-۵. بهبود حقوق و مزایا

الف) بازنگری در سیستم حقوق و مزایا: بررسی و بازنگری در سیستم حقوق و مزایای کارمندان با در نظر گرفتن شرایط اقتصادی و نیازهای زندگی روزمره می‌تواند به افزایش رضایت شغلی کمک کند.

ب) پاداش‌ها و انگیزه‌های مالی: ایجاد سیستم‌های پاداش و انگیزه‌های مالی بر اساس عملکرد کارمندان می‌تواند به ایجاد انگیزه و افزایش رضایت کمک کند.

۹-۶. ارتقای ارتباطات با مدیران

الف) تشویق به ارتباط باز و سازنده: برگزاری جلسات منظم و باز با مدیران و ارائه فرصت برای بحث و تبادل نظر می‌تواند به ایجاد حس احترام و توجه به نیازهای کارمندان کمک کند.

ب) آموزش مدیریت: ارائه دوره‌های آموزشی برای مدیران در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی و روابط بین‌فردی می‌تواند به بهبود روابط و افزایش رضایت شغلی کمک کند.

۹-۷. اجرای منظم نظرسنجی‌ها و بازخوردها

الف) ارزیابی مستمر رضایت شغلی: برگزاری نظرسنجی‌های منظم برای ارزیابی رضایت شغلی کارمندان و تحلیل نتایج آن‌ها می‌تواند به شناسایی مشکلات و ارائه راهکارهای مناسب کمک کند.

ب) تشویق به ارائه بازخورد: ایجاد محیطی که در آن کارمندان احساس کنند می‌توانند بازخوردهای خود را به مدیران ارائه دهند، می‌تواند به بهبود محیط کاری و افزایش رضایت شغلی کمک کند.

۹-۸. ترویج عدالت و برابری

الف) رفع تبعیضات: اطمینان از برابری در فرصت‌های شغلی، حقوق و مزایا، و ترفیع می‌تواند به افزایش رضایت و کاهش نارضایتی کارمندان کمک کند.

ب) ایجاد فرهنگ سازمانی عادلانه: ترویج فرهنگ سازمانی که بر پایه عدالت و انصاف استوار باشد، می‌تواند باعث ایجاد حس تعلق و رضایت بیشتر در کارمندان شود.

این پیشنهادها می‌توانند به بهبود وضعیت رضایت شغلی در ادارات خصوصی شهر کابل کمک کنند و نتایج مثبتی برای سازمان‌ها و کارمندان آن‌ها به همراه داشته باشند.

منابع و مراجعها

۱. اشرفی، ب. (۱۳۷۴). بررسی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت ذغال سنگ البرز شرقی (پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت). دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
۲. آگیلار وفایی، م. (۱۳۸۱). رضایت شغلی معلمان مدرسه: توسعه الگوی رضایت شغلی در نظام‌های تربیتی و سازمانی. مدرس علوم انسانی، ۶(۲۴)، ۱۷۷-۲۲۰.
۳. آموزگار، ع. و عادل، ا. (۱۴۰۲). میزان رضایت شغلی استادان پوهنتون بامیان. مجله علمی-تحقیقی علوم اجتماعی پوهنتون کابل، ۶(۱)، ۱۷۱-۱۸۰.
۴. امیرکبیری، ع. و محمودیان، ا. (۱۳۸۶). تأثیرات عوامل سازمانی بر نتایج بالقوه کارآفرینی درون سازمان. مدیریت دانش، ۲۰(۷۹)، ۱۲۷-۱۴۴.
۵. پاشا، غ. و خدادادی اندرید، ف. (۱۳۸۴). بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های شغلی کارکنان با تعهد سازمانی آن‌ها در سازمان آب و برق اهواز. تحقیق در روان‌شناسی، ۱۷-۳۴.
۶. پاک‌طینت، ا. و فتحی‌زاده، ع. ر. (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها. پژوهشگر، ۱۱(۱)، ۳۳-۴۷.
۷. داوودی، ح. بهاری، ف. و میرزاجانی، س. (۱۳۹۱). رابطه فرهنگ سازمانی و انگیزش شغلی با رضایت شغلی معلمان. مشاوره شغلی و سازمانی، ۴(۱۳)، ۱۲۷-۱۳۹.
۸. رحیمی، ع.، سروری، خ.، آزاد، ع. و وارثی، ع. (۱۴۰۴). بررسی رابطه بین رضایت شغلی کارمندان اداری پوهنتون کابل. ژورنال علمی-تحقیقی علوم اجتماعی پوهنتون کابل، ۸(۱)، ۲۱۹-۲۴۲.
۹. رسولی، ر. و شهابی، ب. (۱۳۸۸). تأثیر رویکرد مبادله رهبر-پیرو بر رضایت شغلی کارکنان شعبه‌های تأمین اجتماعی تهران. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۹(۳۳)، ۶۷-۸۴.
۱۰. رنجبریان، ب. (۱۳۷۵). تعهد سازمانی. مجله دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه اصفهان، ۲(۵)، ۴۱-۵۷.
۱۱. ساعتچی، م. (۱۳۸۱). بررسی عوامل و موانع انسانی بهره‌وری از دیدگاه مدیران سازمان‌های مشمول قانونی تأمین اجتماعی. مطالعات مدیریت، ۱۰(۳۷)، ۳۴-۴۲.
۱۲. صادقی، ز. و هاشمی، س. ا. (۱۴۰۴). تحلیل تجربی میزان رضایت شغلی کارمندان ادارات دولتی. ژورنال علمی-تحقیقی علوم اجتماعی پوهنتون کابل، ۸(۲)، ۱۵۷-۱۸۰.
۱۳. فرهی بوزنجانی، ب. مهدوی، م. و عباسی، م. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر رضایت یا عدم رضایت شغلی کارکنان فاوای نرسا. تحقیق‌های مدیریت منابع انسانی، ۷-۸(۲۰)، ۱۰۱-۱۲۰.
۱۴. کاهه، د. و هیودی، ط. (۱۳۹۱). رضایت شغلی و سلامت روان. پایش، ۱۱(۳)، ۳۹۱-۳۹۷.
۱۵. گل‌پرور، م. و عریضی، س. (۱۳۸۵). نقش مشارکت شهروندی، شایسته‌سالاری و ساختارهای سازمانی در رفتار و نگرش کارمندان سازمان‌ها. فصلنامه علمی-تحقیقی رفاه اجتماعی، ۶(۳۳)، ۲۵۱-۲۵۷.
۱۶. مجیدی، ع. (۱۳۸۰). رضایت شغلی و عملکرد دانش انتظامی. نشریه تحقیق‌های دانش انتظامی، ۸(۱)، ۹۸-۱۱۹.
۱۷. مدنی، ح. و زاهدی، م. (۱۳۸۴). تعیین اولویت عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی در شرکت‌های پالایش گاز فجر و بیدبلند). مجله جامعه‌شناسی ایران، ۶(۱)، ۳-۳۳.
۱۸. میردیکوندی، ر. (۱۳۷۹). شغل، رضایت شغلی و روش‌های ارزیابی آن. معرفت، ۳۸(۳۳)، ۳۸-۶.
۱۹. هومن، ح. (۱۳۸۰). تهیه و استاندارد کردن مقیاس شغلی. مدیریت دولتی (فصلنامه علمی-کاربردی مرکز آموزش مدیریت دولتی)، ۲(۵۳-۵۴)، ۱۱-۳۲.
۲۰. وحیدیان رضازاده، م. (۱۳۸۱). ارتباط بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی معلمان مرد تربیت بدنی شهر مشهد (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه بوعلی سینا.

۲۱. وفایی، س. (۱۳۹۹). تأثیر میزان دریافتی بر رضایت شغلی. در کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی.

22. Appadhyay, Y., Singh, T., & Sharma, R. (2010). The impact of job satisfaction on organizational commitment. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 2(1), 50–56.
23. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
24. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.
25. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
26. Karen, M., & Teresa, S. (2018). Evaluating association degree nursing faculty job satisfaction. *Teaching and Learning in Nursing*, 13.(۱)
27. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
28. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
29. Silva, R. (2019). Factors affecting job satisfaction of permanent officers of Sri Lanka Military Academy. *Digital Research Repository*, University of Vavuniya.
30. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.