

استاد: عطایی، محمد؛ حبیب‌اله طاهرپور کلانتری، رقیه ائمه‌دوست کهنه‌سری؛ (۱۳۹۹). «تحلیل اهمیت عملکرد عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی»، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۷، شماره ۷۵، صص ۷۱-۹۵.

## تحلیل اهمیت عملکرد عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۱۱/۲۳

محمد عطایی<sup>۱</sup>، حبیب‌اله طاهرپور کلانتری<sup>۲</sup>، رقیه ائمه‌دوست کهنه‌سری<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۰۰/۰۳/۰۲

### چکیده:

پژوهش کنونی از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، توصیفی-اکتشافی است و برای جمع‌آوری اطلاعات از روش دلفی استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در مرحله ارزیابی و تحلیل اهمیت و عملکرد، پرسش‌نامه دوبعدی براساس طیف لیکرت و شامل ۲۳ متغیر بوده است. هر متغیر براساس میزان اهمیت و میزان موجودیت (عملکرد) آن سنجش شده است. روایی پرسش‌نامه توسط استادان صاحب‌نظر مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش پایایی کل پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که پایایی پرسش‌ها به ترتیب در ابعاد اهمیت و موجودیت با ۰/۸۹ و ۰/۸۷ درصد تأیید شد. جامعه آماری این پژوهش، سازمان‌های دولتی هستند. نمونه آماری این پژوهش را ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی تشکیل می‌دهند که به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و در دسترس انتخاب شده‌اند. از روش دلفی به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری، از آنتروپی شانون برای سنجش اهمیت عوامل، از آزمون تی استیوننت برای ارزیابی عملکرد و از ماتریس اهمیت-عملکرد برای بررسی رابطه بین اهمیت و عملکرد استفاده شده است. براساس نتایج، متغیرهای «ماهیت شغل، شرایط کاری و ...» هم از بُعد اهمیت و هم از بُعد عملکرد در وضعیت مناسبی قرار داشته و مؤلفه‌های «پرورش استعداد، حمایت مدیران و ...» با وجود درجه اهمیت بالا در وضعیت مناسبی قرار ندارند و نیازمند توجه و تمرکز هستند. در مقابل، متغیرهایی مانند شفافیت نقش، تعارض سازمانی و ... با وجود درجه اهمیت پایین از منظر خبرگان، بیش از اندازه در سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند و نگرش به آنها می‌بایست متعادل شود.

### کلیدواژه‌ها:

اهمیت و عملکرد، کیفیت زندگی کاری، سازمان دولتی، آنتروپی شانون، دلفی.

۱. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران، نویسنده مسئول: mohamatai@gmail.com

۲. گروه مدیریت، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران، ایران.

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

## مقدمه

در حال حاضر سازمان‌های دولتی، نقشی بی‌بدیل در ساختار جوامع ایفا کرده و فلسفه تأسیس این سازمان‌ها، تأمین نیازهای مختلف جامعه است که به‌گونه‌ای از خدمات این سازمان‌ها سودمند می‌شوند. این سازمان‌ها به‌عنوان مهم‌ترین بازوان اجرایی در اجرای منویات حکومتی، رابط بین مردم و عناصر حاکمیتی به‌شمار آمده و با اعتماد و اتکا به این نهادها می‌توان طرح‌ها و اهداف راهبردی نظام حاکمیتی را اجرا کرد (دبیهیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۳۸). در برخی از این سازمان‌ها، مسائل مربوط به شرایط محیط کاری کارکنان و مشکلاتی که به فشار روانی در افراد منجر می‌شود، مورد کم‌توجهی مسئولان مربوط قرار گرفته است که این امر موجب دگرگون کردن کیفیت زندگی و تأثیرپذیر کردن فرسودگی شغلی شده است. استفاده مؤثر از منابع انسانی و توانایی کارکنان برای نشان‌دادن عملکرد خوب، از طریق سلامت جسمی، روانی و معنوی آنان امکان‌پذیر است و توسعه سازمان‌ها به افرادی بستگی دارد که درگیر فرایند تحقق مأموریت‌ها، اهداف و نتایج سازمان هستند (کلین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۳). تقریباً همه متخصصان سازمانی، بر این عقیده هستند که منابع انسانی به‌دلیل دانش نامحدود، نقشی اساسی در تکامل سازمان‌ها و تحولات عظیم آنها دارد. کارکنان زمان زیادی از زندگی خود را در محیط کار به‌سر می‌برند و حتی بسیاری از آنان در زندگی شخصی و زمان غیرکاری خود به شرایط و رویدادهای ساعات کاری فکر می‌کنند. این مطلب حاکی از تأثیر عمیق کار بر کل زندگی فرد است (بزگیلکی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۲۹۰). از این رو، حفاظت از این منابع ارزشمند، همراه با اطمینان از شرایط مناسب جسمی و روحی در اولویت سازمان‌ها قرار دارد. شرایط کار نامناسب مانند کار بیش‌ازحد، اضافه‌کار و فشار کار، تقاضای بالای کار، عدم کنترل کار و عدم مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری، حقوق کم، کمبود مواد لازم، حمایت کم مدیران و همکاران باعث می‌شود که کارکنان ناآرامی و استرس را تجربه کنند و در نتیجه این شرایط، سلامت آنها از نظر روانی و فیزیولوژیکی دچار اختلال می‌شود (آکار<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷: ۱۶۱). در دنیای پیچیده کنونی، زندگی حرفه‌ای و خصوصی چنان درهم گره‌خورده‌اند که زندگی حرفه‌ای بر زندگی خصوصی مسلط شده و اصطلاح جدیدی به نام «کیفیت زندگی کاری»<sup>۷</sup> ایجاد کرده است (بولز و جینتیس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱: ۲۹۱). کیفیت زندگی کاری شاخصی است که محیط کار،

4. Klein et al

5. Bozgeyikli

6. Akar

7. Quality work life

8. Bowles &amp; Gintis

روش های انجام کار و نتایج آن را شامل می شود و همچنین کارکنان همه سطوح را به مشارکت فعال در سازمان تشویق می کند. اجزای اصلی کیفیت زندگی کاری عبارتند از: ایجاد نگرش مثبت، افزایش بهره‌وری، بهبود سطح زندگی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمان (ماجومدر و بیسواز<sup>۹</sup>، ۲۰۲۱: ۳). افرون بر این، کیفیت زندگی کاری به میزان ارزش گذاری شأن و منزلت کارکنان در سازمان، سهیم کردن بیشتر آنان در فرایند تصمیم‌گیری، کاهش تعارضات خانواده و کار کارکنان و ایجاد تعادل میان محیط کاری و محیط خانوایی کارکنان اشاره دارد. کارکنان سازمان نیز براساس میزان ارزشی که سازمان برای آنان قائل است و تلاشی که برای ایجاد رفاه، آسایش و امنیت آنان انجام می‌دهد، نسبت به سازمان علاقه و تعهد نشان می‌دهند (نوروزی، ۱۳۹۱: ۸۸). روانشناسان در کل توافق دارند که کیفیت زندگی کاری، ساختاری است که از لحاظ بهزیستی برای کارکنان ایده‌آل است. در تعریف کلی، کیفیت زندگی کاری به معنای تصور ذهنی و درک و برداشت کارکنان یک سازمان از مطلوبیت فیزیکی و روانی محیط کار خود است (کیم<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۶۳۹).

## تبیین مسئله

کیفیت زندگی کاری نشان‌دهنده میزان رضایت فرد از تمام آنچه که با شغل وی مربوط است، می‌شود. اهمیت بررسی کیفیت زندگی کاری کارکنان تا حدی است که از یک سو در ماده ۸۶ قانون مدیریت خدمات کشوری به صورت زیر مطرح شده است: دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند در ایجاد محیط مناسب کار و تأمین شرایط بهداشتی و ایمنی برای کارکنان خود اقدامات لازم را به عمل آورند (قانون مدیریت خدمات کشوری)؛ از سوی دیگر سیاست‌های کلی نظام اداری مبنی بر نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی؛ ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان؛ رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه و ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی؛ ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرایندهای قانونی و اداری؛ بهره‌گیری از امکانات فرهنگی و به‌کارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات؛ پیگیری و شناسایی عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های دولتی در جهت تحقق این اهداف را بیش‌ازپیش با اهمیت می‌کند.

9. Majumder & Biswas

10. Kim et al

با توجه به شکاف آشکار در مورد ساختار و مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و همچنین توجه کم به مقوله کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های دولتی که این کار به عدم دلبستگی شغلی در سازمان منجر می‌شود و با توجه به ماهیت پاسخگو بودن سازمان‌های دولتی و سطح تأثیرگذاری بر افکار عمومی، این سازمان‌ها به کارکنان فرهیخته و متعهد نیازمندند. این پژوهش برای کمک به برطرف کردن مسائل پیش‌گفته، به شناسایی عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در سازمان‌های دولتی از طریق روش دلفی، بررسی اهمیت هر کدام از این عوامل و میزان وجود مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری در سازمان براساس نظر خبرگان و موقعیت مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری در ماتریس اهمیت عملکرد می‌پردازد. نتیجه این پژوهش می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان در سازمان کمک کند تا اولویت‌های مهم برای آرامش و رضایت کارکنان را در نظر بگیرند که به افزایش بهره‌وری فرد و سازمان منجر می‌شود.

## مبانی نظری

### کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کار: عبارت است از واکنش کارکنان نسبت به کار، به‌ویژه پیامدهای فردی آن در ارضای شغلی و سلامت روحی. کیفیت زندگی کاری، میزان توانایی کارکنان در ارضای نیازهای مهم شخصی با استفاده از تجربیاتی است که در سازمان کسب کرده‌اند که در این تعریف به‌شدت بر ایجاد محیطی که منجر به ارضای نیازهای افراد شود، تأکید شده است. کیفیت زندگی کاری را می‌توان از نظر عینی و ذهنی تعریف کرد. جنبه عینی، مجموعه شرایط، رویه‌های واقعی و مشهود سازمان است، مانند حقوق، امکانات، بهداشت و ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، دموکراسی، شرایط کار ایمن، تنوع مشاغل و غیره. جنبه ذهنی، تخیل و درک کارکنان با توجه به مطلوبیت فیزیکی محیط کار و شرایط کار است. به عبارت دیگر، کیفیت زندگی کاری برای هر فرد منعکس‌کننده مفهوم خاص و برداشت شخصی اوست (لبلبیک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲: ۳۹).

به‌طور کلی، مفهوم کیفیت زندگی کاری در همه ابعاد از نظر کارآیی و بهره‌وری سازمان‌ها برای دستیابی به نتایج سازمانی مطلوب، معرفی شده است. بنابراین، رایبسون و بلک<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۷) معتقد هستند که کیفیت زندگی کاری شامل برنامه‌های بسیاری است که برای هدایت تغییرات در سازمان طراحی

11. Leblebici

12. Rabins, & Black

شده‌اند. همچنین گریفین<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۷) اعلام کرد که کیفیت زندگی کاری یک هرم با رضایت از زندگی (در رأس هرم)، رضایت شغلی (در وسط) و رضایت از سایر جنبه‌های خاص کار مانند رضایت از حقوق، همکاران و مدیران است؛ در نتیجه، کیفیت زندگی کاری فراتر از رضایت شغلی است (روزپهانی و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۶: ۶۱۹).

افزون بر این، کیفیت زندگی کاری در دو سطح قابل بررسی است: سطح اول (سطح پایین کیفیت زندگی کاری) شامل نیازهای بهداشتی/ ایمنی مانند محافظت در برابر بیماری و آسیب در محل کار و تقویت سلامتی و نیازهای اقتصادی و خانوادگی مانند حقوق و دستمزد و امنیت شغلی است. سطح دوم (سطح بالای کیفیت زندگی کاری) به نیازهای اجتماعی به‌ویژه تعاون در کار و اوقات فراغت مربوط می‌شود. همچنین نیازهای عزت‌نفس (شناخت و تقدیر)، نیازهای خودشکوفایی (تحقق توانایی و حرفه فرد)، نیازهای دانش (یادگیری برای ارتقای مهارت‌های فرد) و نیازهای زیبایی‌شناختی (خلاقیت در کار) را در بر می‌گیرد (نگوین<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۷: ۴۷۶).

### پیشینه پژوهش

مرور پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه کیفیت زندگی کاری نشان می‌دهد که عوامل متنوعی بر آن تأثیر می‌گذارند. این گستردگی و تنوع به علت اهمیت روزافزون کیفیت زندگی کاری به عنوان مسئله جدی برای سازمان‌هاست. زاویه دید هر پژوهشگر به این مسئله بستگی دارد که نمایانگر پیچیدگی مسئله کیفیت زندگی کاری و نیاز به شناخت هر چه بیشتر آن است؛ زیرا هر جامعه‌ای، فرهنگ خاص خود را دارد که اساس فلسفه آنها را شکل می‌دهد. فرهنگ‌های متنوع، پژوهش‌ها را به اصلاح و شناسایی شاخص‌ها برای اندازه‌گیری کیفیت زندگی کاری ترغیب کرده است (یاجی و یاجی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۴). در زمینه کیفیت زندگی کاری کارکنان، پژوهش‌هایی در داخل و خارج کشور انجام شده که به گزیده‌ای از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود.

برازنده و همکاران (۱۳۹۷) به شناسایی عوامل تأثیرگذار بر کیفیت زندگی کاری کارکنان بخش تولید پرداختند و مؤلفه‌های مشوق‌ها، حقوق و مزایا، آموزش، شهرت سازمانی، استقلال عمل، مشارکت، روابط همدلانه، پیشگیری از حوادث، امنیت شغلی، مسئولیت اجتماعی و معنویت را معرفی کرد و در پژوهشی دیگر

13. Griffin

14. Rozbehani et al.

15. Nguyen

16. Yaghi & Yaghi.

جوادی و همکاران (۱۳۹۷) در طراحی پرسش‌نامه کیفیت زندگی کاری معلمان، مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای شامل حمایت مدیران، مزایای شغلی، استرس شغلی، نگرش شغلی، توازن کار و خانواده و حمایت همسر و مشارکت را معرفی کردند.

کرد تأمین و چادها<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۸) در یک پژوهش بین‌فرهنگی، هوش هیجانی و کیفیت زندگی کاری بین دانشجویان ایرانی و هند را مقایسه کردند. نتایج نشان داد که کیفیت زندگی کاری ایرانیان نسبت به هندیان دارای درجه اهمیت بالاتری است. آشکار است که روند پژوهش درباره کیفیت زندگی کاری در جهان در حال افزایش است و سالیانه پژوهش‌های گسترده‌ای برای ارزیابی تأثیر آن بر توسعه سازمان، بهره‌وری، اثربخشی و کارایی، عملکرد کارکنان، رضایت و نگرش‌ها انجام می‌شود. آکتر و بانکی<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۸) وضعیت کیفیت زندگی کاری کارکنان را در بنگلادش مطالعه کردند. عواملی که در نظر گرفته شد: «فرصت‌های شغلی و رشد، پرداخت عادلانه، امنیت شغلی و ایمنی، مرخصی و تعطیلات، حمایت اجتماعی و روانشناختی محیط کار» بودند.

ناتجو و اسوامی<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۵) ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و سبک رهبری در شرکت‌های کوچک و متوسط را با در نظر گرفتن مؤلفه‌های اصلی کیفیت زندگی کاری، استقلال شغلی، کفایت منابع، جبران خسارت و پاداش، امکانات، محیط کاری، رضایت شغلی، امنیت شغلی، فرهنگ سازمانی و آموزش، بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین سبک‌های رهبری و کیفیت زندگی کاری، رابطه معناداری وجود دارد.

پژوهش رامانچاندران<sup>۲۰</sup> (۲۰۱۸) با هدف کشف عناصر کیفیت زندگی کاری انجام شد. نتایج نشان داد که سیاست‌های جبران خسارت، فرهنگ سازمانی و فرصت‌های رشد به رضایت کارکنان از بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود.

اسوامی و همکاران<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۵) مقیاس ارزیابی کیفیت زندگی کاری را با در نظر گرفتن ابعاد اصلی یعنی خودمختاری در کار، تخصیص منابع، جبران و پاداش، رضایت شغلی و امنیت شغلی، امکانات، فرهنگ سازمان، ارتباط و همکاری، آموزش و توسعه و محیط کاری ایجاد کردند.

17. Korde tamini and Chadha

18. Akter & Banik

19. Nanjundeswaraswamy & Swamy

20. Ramachandran

21. Swamy et al.

دهاجما و همکاران<sup>۲۲</sup> (۲۰۱۹) میزان رضایت شغلی را با استفاده از مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری در بخش بانکی بررسی کردند. مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری در زمینه شغل و تعهد عبارت‌اند از: رضایت کارمندان و پشتکار، محیط کاری نامطلوب، مشوق‌های شغلی و فرهنگ سازمانی. معیارهای رضایت شغلی عبارت‌اند از: پاداش‌های مشروط، ارتباطات، حقوق و مزایا، ارتقا در شغل، مدیریت، رویه‌های عملیاتی، ماهیت کار در نظر گرفته شده. نتایج پژوهش نشان داد که محیط کاری نامطلوب با رضایت شغلی، ارتباط مثبتی ندارد.

افروز<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۷) در هند به شناسایی عوامل حیاتی کیفیت زندگی کاری پرداخت و شاخص‌های حقوق و دستمزد کافی و منصفانه، فرصت برای رشد، شرایط کاری سالم و ایمن، تعامل و انسجام اجتماعی، کار و فضای کلی زندگی، سرپرستی، ظرفیت پیشرفت افراد، امنیت شغلی، استقلال، مشارکت در تصمیم‌گیری را شناسایی کرد.

یاداو و نایم<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۷) کیفیت زندگی کاری کارکنان بخش برق هند را بررسی کردند. آنها هفت بُعد را با عنوان پشتیبانی نظارتی، رهایی از استرس، حقوق و مزایا، رضایت شغلی، ارتباط جمعی، مشارکت در تصمیم‌گیری و امنیت شغلی را شناسایی کردند.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش کنونی از نظر هدف، کاربردی و از حیث ماهیت، توصیفی-اکتشافی است و برای جمع‌آوری اطلاعات از روش دلفی استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در مرحله ارزیابی و تحلیل اهمیت و عملکرد، پرسش‌نامه دوفعده‌ای براساس طیف لیکرت و شامل ۲۳ متغیر بوده است که هر متغیر براساس میزان اهمیت و میزان موجودیت (عملکرد) آن سنجش شده است. روایی پرسش‌نامه توسط استادان صاحب‌نظر تأیید شد. برای سنجش پایایی کل پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که پایایی پرسش‌ها به ترتیب در ابعاد اهمیت و موجودیت، با ۸۹/۰ و ۸۷/۰ درصد تأیید شد. جامعه آماری این پژوهش سازمان‌های دولتی هستند. نمونه آماری این پژوهش را ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی تشکیل می‌دهند که به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی و دردسترس انتخاب شده‌اند. با توجه به پرسش‌های پژوهش، به‌منظور تحلیل اطلاعات از تکنیک آن‌تروپی شانون برای

22. Dhamija et al.

23. Afroz

24. Yadav & Naim

سنجش اهمیت، آزمون تی استیودنت برای ارزیابی عملکرد و ماتریس اهمیت- عملکرد برای بررسی رابطه بین اهمیت و عملکرد استفاده شده است.

شناسایی متغیرهای مطالعه کنونی با استفاده از روش دلفی انجام شده است. در این مطالعه، سه مرحله متوالی پشت سر گذاشته شده است که عبارت‌اند از: مرحله پیش از مطالعه دلفی که در این مرحله مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری با تکنیک بررسی کتابخانه‌ای، شناسایی و استخراج شدند. دومین مرحله، شامل مرحله مطالعه دلفی و اجرای دو مرحله پیوسته دلفی در میان ۱۵ نفر از اعضای نمونه شامل «پانل دلفی خبرگان» بوده است که با استفاده از ابزار پرسش‌نامه دلفی حاوی داده‌های استخراجی مرحله پیش، که روایی صوری و ساختاری آن را نگارندگان با کمک استادان ارتقا داده است، ارسال و جمع‌آوری شد و داده‌های حاصل از نظرات اعضای پانل جمع‌آوری و از طریق فازی‌سازی تحلیل شده و دوباره به اعضای نمونه انعکاس یافته است. سومین مرحله، شامل مرحله پس از مطالعه دلفی است که در آن، الگوی مفهومی تجربی مبتنی بر مدل بومی کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان‌های دولتی ایران خارج از فرایند دلفی و به پیوست پرسش‌نامه حاوی پنج پرسش ساختارمند درباره جامعیت، شمولیت، روایی محتوایی و ساختاری، تناسب و محدودیت الگوی تجربی به اعضای مشارکت‌کننده نمونه پژوهش ارسال شد و پس از جمع‌آوری و تحلیل نظرات، با اصلاحات جزئی، الگو به لحاظ روایی تعدیل شد، به تأیید متخصصان رسید و اعتباربخشی انجام شد.

### ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان

انتخاب حلقه صاحب‌نظران بخش بسیار مهمی از روش دلفی است. آگاهی این گروه، از موضوع موردنظر، تضمین خوبی برای کیفیت بالای نتایج است. بنابراین حلقه اعضای دلفی در یک پژوهش براساس تخصص انتخاب می‌شوند، نه براساس فرایند انتخاب تصادفی. بر همین اساس، در این پژوهش ابتدا فهرست ۱۵ نفره‌ای از استادان دانشگاه و مدیران ارشد منابع انسانی سازمان‌ها که در ابعاد کیفیت زندگی کاری صاحب‌نظر بودند، انتخاب شدند. معیارهای انتخاب خبرگان دانشگاهی عبارت‌اند از: داشتن مدرک دکترای تخصصی در رشته مدیریت دولتی یا مدیریت منابع انسانی، برخورداری از رتبه علمی مربی و بالاتر و داشتن سابقه تدریس بیش از ۱۰ سال در این حوزه و معیارهای انتخاب خبرگان اداری عبارت‌اند از: داشتن مدرک دکترای تخصصی یا کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت دولتی یا مدیریت منابع انسانی و داشتن سابقه کاری بالاتر از ۱۵ سال در حوزه منابع انسانی. اطلاعات جمعیت‌شناختی گروه خبرگان در جدول ذیل نمایش داده شده است.



جدول ۱. ویژگی های جمعیت شناختی خبرگان

تعداد	سابقه	رشته تحصیلی	مدرک و رتبه دانشگاهی
۱	۱۷	مدیریت دولتی	دکتری - استادیار
۲	۱۰	مدیریت منابع انسانی	دکتری - استادیار
۳	۱۵	مدیریت دولتی	دکتری - استادیار
۳	۱۳	مدیریت دولتی	دکتری - استادیار
۱	۳۰	مدیریت دولتی	دکتری - معاونت توسعه مدیریت و منابع
۲	۲۶	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد - معاونت توسعه مدیریت و منابع
۱	۲۸	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد - مدیر منابع انسانی
۲	۲۶	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد - مدیر منابع انسانی

### ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد

ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد<sup>۲۵</sup> (IPA) نخستین بار توسط جان مارتیلا و جان جیمز<sup>۲۶</sup> در سال ۱۹۷۷ ارائه شد. این فقط یک روش تحلیل نیست بلکه یک نظریه از رفتار است. فرض اساسی در روش تحلیل عملکرد - اهمیت این است که سطوح رضایت مشتری از مؤلفه ها یا معیارهای مورد نظر سازمان، تحت تأثیر انتظارات و قضاوت های مشتریان درباره عملکرد سازمان است. برای تحلیل، لازم است سطوح عملکرد و درجه رضایت از هر مؤلفه (معیار) براساس داده های گردآوری شده مشخص شود. این روش به سازمان ها کمک می کند تا با بررسی عدم برابری بین عملکرد - اهمیت، شکافها را شناسایی کنند. عمده ترین ابزار در این مدل، ماتریس IPA است. در واقع نقش اساسی این ماتریس، کمک به فرایند تصمیم گیری با در نظر گرفتن چهار ناحیه تصمیم برای تعیین اولویت مؤلفه ها با هدف بهبود یا ارتقا است. براساس ابعاد «اهمیت» و «عملکرد»، چهار ناحیه در ماتریس مشخص می شود که در شکل ۱ نشان داده شده است.

ناحیه اول - ناحیه توجه حیاتی؛ پاسخ دهندگان، شاخص ها را از نظر اهمیت، بسیار بالا ارزیابی می کنند، اما سطح عملکرد این شاخص ها به نسبت پایین است، بنابراین باید تلاش های بهبود و توسعه را در این ناحیه متمرکز کرد. ناحیه دوم - ناحیه تداوم وضعیت عالی؛ پاسخ دهندگان شاخص ها را از نظر اهمیت، بسیار بالا ارزیابی می کنند و سازمان نیز در مورد این شاخص ها عملکرد بسیار خوبی دارد، بنابراین باید در مورد این شاخص ها مثل گذشته عمل کرد.

25. Importance-Performance Analysis (IPA)

26. Martilla and James



شکل ۱. ماتریس اهمیت- عملکرد

ناحیه سوم- ناحیه اولویت پایین؛ شاخص‌ها از نظر اهمیت و عملکرد در سطح پایینی قرار می‌گیرند و منابع محدودی باید به این ناحیه از طرف شرکت اختصاص داده شود. ناحیه چهارم- ناحیه قابل کاهش؛ شاخص‌هایی که در این ناحیه قرار می‌گیرند، از نظر پاسخ‌دهندگان اهمیت چندانی ندارند، اما از عملکرد نسبی بالایی برخوردارند. پاسخ‌دهندگان از عملکرد بالای سازمان در مورد این شاخص‌ها خرسندند، اما مدیران باید تلاش‌های فعلی خود را بر این ویژگی‌ها به شدت محدود کنند.

## یافته‌ها و تحلیل داده‌ها

### عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری

جدول ۲ عوامل نهایی برگرفته از اطلاعات به‌دست‌آمده از خبرگان با استفاده از روش دلفی را نشان می‌دهد. بر این اساس ۲۳ متغیر شامل پرورش استعداد، حمایت مدیران، توانمندسازی، تعهد سازمانی، مشارکت سازمانی، ارتباط کار و زندگی، حمایت همکاران، پرداخت حقوق و مزایا، ایمان در کار، توجه به معنویات، اخلاق حرفه‌ای، ماهیت شغل، هوش هیجانی، استرس شغلی، کنترل (استقلال) شغلی، امنیت شغلی، سلامت عمومی، قانون‌گرایی، شفافیت نقش، تعارض سازمانی، شرایط محیط کاری، فرهنگ سازمانی، عدالت اجتماعی به‌عنوان عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری شناسایی و تحلیل شد.

جدول ۲. عوامل نهایی برگرفته از روش دلفی

عامل	نویسندگان	شاخص
شرایط کاری	مقامی نژاد و همکاران (۲۰۱۶)؛ رانی (۲۰۱۶)؛ جین و توماس (۲۰۱۶)؛ نیر (۲۰۱۶)؛ چانانا و گوپتا (۲۰۱۶)؛ تریما و همکاران (۲۰۱۶)؛ نانچوندسواراسوامی (۲۰۱۵)؛ کریمی و همکاران (۲۰۱۵) <sup>۲۷</sup>	ساعات کار منطقی، محیط کار ایمن و بهداشتی امکانات فیزیکی
پرورش استعدادها و مهارت‌ها	نانچوندسواراسوامی (۲۰۱۵)؛ سوامی (۲۰۱۳)؛ نسل سراجی و درگاهی (۲۰۰۶)؛ لاو و بروس (۱۹۹۸) <sup>۲۸</sup>	استعدادپروری (جذب، انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداری)
حمایت مدیران	جزایری و پرداختچی (۱۳۸۶)؛ عباسی (۱۳۹۰)	نظارت کلی و کنترل متعادل داشتن، ارزش قائل بودن، متین و مؤدب و صبور و شکیبا بودن، انعطاف‌پذیر بودن، کمک به حل مشکل، سعه‌صدر داشتن، کمک به ارتقاء شغلی کارکنان و در دسترس بودن
حمایت همکاران	مقامی نژاد و ادیب (۲۰۱۶)؛ رانی (۲۰۱۶)؛ تریما، فجیر (۲۰۱۶)؛ سالمیستا و راجسوارمی (۲۰۱۶)؛ نانچوندسواراسوامی (۲۰۱۵)؛ سوامی (۲۰۱۳)؛ آناند (۲۰۱۳)؛ جایکومار و کالیسلوی (۲۰۱۲) <sup>۲۹</sup>	داشتن همکاری و همدلی، داشتن روحیه کار گروهی، به‌اشتراک گذاشتن اطلاعات
توانمندسازی	عباسی (۱۳۹۰)؛ باکری و هاشمی (۱۳۹۲)؛ جاماسبی (۱۳۹۳)؛ جایکومار و کالیسلوی (۲۰۱۲)	تقویت توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان، معنا بخشیدن به فعالیت‌های کاری، واگذاری چگونگی نحوه انجام کار به کارکنان، فرصت دادن به کارکنان برای تصمیم‌گیری
تعهد سازمانی	دانایی فر و همکاران (۲۰۱۶)؛ جین و توماس (۲۰۱۶)؛ علی و ذیلی (۲۰۱۵)؛ هادی‌زاده طلاساژ و همکاران (۲۰۱۵)؛ بارزکی و سرند (۲۰۱۵)؛ افسر (۲۰۱۴) <sup>۳۰</sup>	احساس تعلق به سازمان، معرفی به‌عنوان بهترین سازمان، آشنا به ارزش‌های سازمان و کارکنان، ارجحیت این سازمان به دیگر سازمان‌ها، تلاش بیش از اندازه برای موفقیت سازمان، افتخار به عضو بودن در این سازمان، تمایل به انجام کار به وقت اضافه
مشارکت سازمانی	پرداختچی و جزایری (۱۳۸۶)؛ منجم‌زاده و برادران (۱۳۸۸)؛ اسلام و سینگای <sup>۳۱</sup> (۲۰۰۹)	مشارکت کارکنان در بحث و بررسی موضوعات، مشورت در تصمیم‌گیری‌ها با کارکنان در پایین‌ترین سطح سازمان، همکاری کارکنان با همدیگر، درگیری و فعال بودن کارکنان در کارهایشان، ارجحیت کار گروهی به سلسله‌مراتب
قانون‌گرایی	باکری و هاشمی (۱۳۹۲)؛ طاهریان و همکاران (۳۹۰)؛ نیمی و همکاران (۱۳۹۱)	رعایت قوانین سازمان از طرف کارکنان و مدیران، روش مدون برای اظهارنظر و شکایت در سازمان، توجه ویژه مدیران ارشد به رعایت قوانین، آگاهی کارکنان با قوانین و مقررات مرتبط با وظایف، ارائه نقض قوانین به مراجع انضباطی و قضایی
شفافیت نقش	جزایری و پرداختچی (۱۳۸۶)؛ جیلِس و جین (۲۰۰۶)	واضح بودن چگونگی انجام وظایف شغلی، مشخص بودن میزان مسئولیت و وظایف شغلی، تعریف واضح از روش‌ها و رویه‌های کاری در سازمان

27. Maghaminejad et al; Rani; Jain and Thomas; Nair; Chanana and Gupta; Teryima; Karimi  
 28. Swamy; NaslSaraji and Dargahi; Lau and Bruce  
 29. Sunmista and Rajeswari; Anand; Jaikumara and kalaiselvi  
 30. Danaeifar et al; Ali and Zilli; Hadizadetalasaz et al; Barzoki and Sarand; Afsar  
 31. Islam and Siengthai.

شاخص	نویسندگان	عامل
انگشت‌نما شدن و سرزنش به‌وسیله دیگران، نزاع فراوان درباره نحوه تعامل	عباسی (۱۳۹۰)؛ بابا و جمال (۱۹۹۱)	تعارض سازمانی
مطابقت حقوق دریافتی با معیارهای شخصی و شرایط تورم جامعه، همخوانی نظام پرداخت این سازمان با سازمان‌های مشابه دیگر، پرداخت به‌موقع حقوق کارکنان، مطابقت حقوق دریافتی با مخارج زندگی کارکنان	مقامی‌نژاد و ادیب حاج باقری (۲۰۱۶)؛ چائانا و گوپتا (۲۰۱۶)؛ جین و توماس (۲۰۱۶)؛ مقدم و آزاد (۲۰۱۵)؛ کریمی و همکاران (۲۰۱۵) <sup>۳۳</sup>	پرداخت حقوق و مزایا
تناسب با توانایی‌های جسمی و روحی، ایجاد احترام به واسطه شغل، مفید و ارزشمند بودن شغل، چالش‌های شغلی و خوداستقلالی	تریما و همکاران (۲۰۱۶)؛ نانچوندوراسوامی (۲۰۱۵)؛ استنفان (۲۰۱۲)؛ ایندومائی و کمال راج (۲۰۱۲)؛ سکالانی (۲۰۰۴) <sup>۳۴</sup>	ماهیت شغل
مسئولیت‌پذیری اجتماعی، آگاه بودن از هیجانات و داشتن عزت نفس	کریمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ سریودیپها و شارمیلا (۲۰۱۴)؛ شارما (۲۰۱۴)؛ اقتصادی (۲۰۱۳) <sup>۳۵</sup>	هوش هیجانی
درخطرنبودن پست سازمانی با عزل و نصب مدیران، عدم‌نگرانی بابت آینده شغلی	مقامی‌نژاد و ادیب حاج باقری (۲۰۱۶)؛ رائی (۲۰۱۶)؛ نانچوندوراسوامی و آردی (۲۰۱۵)؛ کریمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ استنفان (۲۰۱۲)؛ جایکومار و کالیسلوی (۲۰۱۲)	امنیت شغلی
احساسی، روانی، جسمانی، فیزیکی، کار و فعالیت، امید به زندگی	رتینام و اسماعیل (۲۰۰۸)، وان لار و همکاران (۲۰۰۷) <sup>۳۶</sup>	سلامت عمومی
زمان کافی فراغت از کار داشتن، حمایت محل کار از تعادل کار، زندگی، انعطاف‌پذیری در برنامه کاری، جهت‌گیری زندگی، نگهداری کار و حرفه	رتینام و اسماعیل (۲۰۰۸)، وان لار و همکاران (۲۰۰۷)	ارتباط کار و زندگی
ناسازگاری فشارها و خواسته‌های افراد مختلف، فدا کردن زندگی شخصی به‌دلیل انجام وظایف سازمانی، خسته‌شدن از انجام کارهای روزانه اداری، مشخص‌بودن وظایف کارکنان، نبود فرصت کافی برای انجام وظایف	تریما و همکاران (۲۰۱۶)؛ دیستی ساسیکومار (۲۰۱۴)؛ استنفان (۲۰۱۲)؛ ایندومائی کمال‌راجی (۲۰۱۲)؛ سینها (۲۰۱۲)	استرس شغلی
الگوی ارتباطی، پایداری و توجه به اعضای سازمان، خطرپذیری و توجه به جزئیات	مقامی‌نژاد و همکاران (۲۰۱۶)، سوکما و همکاران (۲۰۱۶)؛ حمیدی و همکاران (۲۰۱۶)؛ کریمی و همکاران (۲۰۱۵) <sup>۳۷</sup>	فرهنگ سازمانی
عدم تبعیض در استخدام، برقراری فرصت‌های برابر، قانون عوض نمی‌شود، تصمیمات منصفانه در سازمان، نحوه برخورد مدیران با کارمندان براساس مقررات	مقیبی و همکاران (۱۳۹۱)؛ یزدانی (۱۳۹۲)	عدالت اجتماعی
کنترل زمان انجام کار، کنترل روش انجام کار، توانایی نظارت، توانایی حل مسئله، مسئولیت تولید	نانجو آردی (۲۰۱۵)؛ مقدم و آزاد (۲۰۱۵)؛ ایندومائی و کمال‌راج (۲۰۱۲)؛ نسل سراجی، درگاهی (۲۰۰۶)؛	استقلال و (کنترل) شغلی

32. Baba and Jamal

33. Mogaddam and Azad; Karimi;

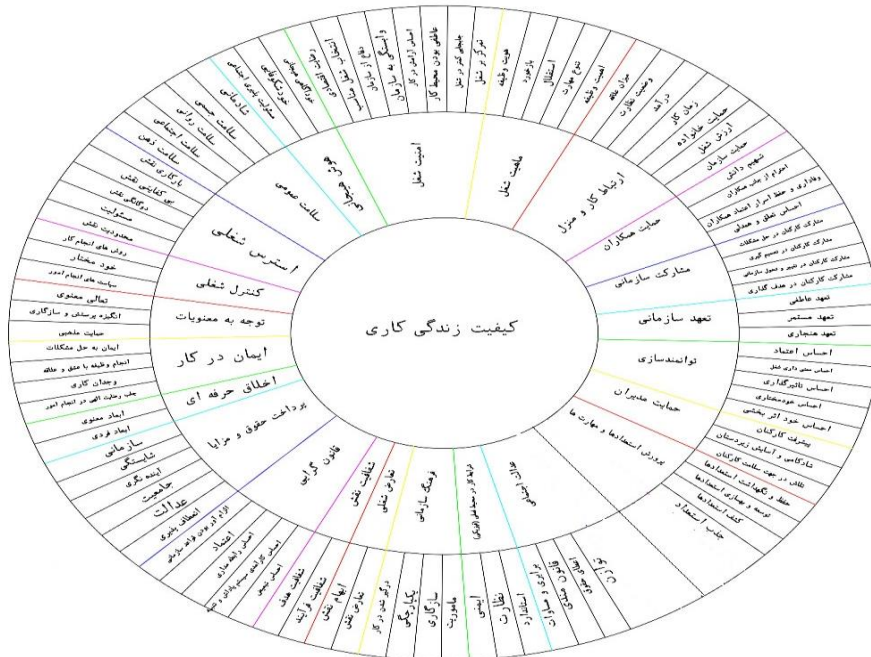
34. Teryima et al;;Stephen Indumathy and Kamalraj; Saklani,

35. Karimiet al; Srividhya and Sharmila; Sharma; Eghtesadi

36. Rethinam and Ismail; Van, Laar et al

37. Sukma et al; Hamidi et al

عامل	نویسندگان	شاخص
توجه به معنویات	یزدانی (۱۳۹۲)؛ حقیقی و همکاران (۱۳۹۱)؛ سلاجقه و فرحبخش (۱۳۸۹)	توجه به نماز اول وقت؛ اهمیت داشتن ارزش های فرهنگی موجود در جامعه؛ توجه به زمان های خاص مذهبی؛ وجود معنویات از محیط کار؛ احساس شادی و نشاط هنگام انجام به کار
ایمان به کار	جزایری و پرداختچی (۱۳۸۶)؛ شجاعی و خزایی (۱۳۹۰)؛ قهرمانی و همکاران (۱۳۹۴)	ایمان به حل مشکلات مردم؛ انجام کار با عشق و علاقه؛ تلاش برای دستیابی به اهداف سازمان؛ رعایت وجدان کاری؛ جلب رضایت الهی در انجام کارها
اخلاق حرفه ای	نوجوان (۱۳۹۴)؛ ابراهیم و امیریان زاده (۲۰۱۶)؛ اعتباریان و محمدی یزدی (۲۰۱۶)	صداقت در محیط کار؛ قدرشناسی از محبت های دیگران؛ احترام به اعتقادات و باورهای خود در انجام کارها؛ ایثار و گذشت نسبت به همکاران در محیط کار



شکل ۲. عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری حاصل از تکنیک دلفی

## اهمیت عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری

جدول ۳ مؤلفه‌های توصیفی عوامل ۲۳ گانه مؤثر بر کیفیت زندگی کاری را از دیدگاه خبرگان نشان می‌دهد. بر این اساس عدالت اجتماعی در سازمان با میانگین ۶۷/۴ بیشترین اهمیت توصیفی و شفافیت نقش با میانگین ۳/۴۷ کمترین مقدار را نشان دادند. با وجود این، درجه اهمیت هر عامل با توجه به وزن هر عامل می‌تواند تعیین شود که نتایج آن در جدول ۴ گنجانده شده است.

جدول ۳. بررسی مؤلفه‌های توصیفی مربوط به میزان اهمیت عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری

ردیف	عوامل	میزان اهمیت هر عامل					داده‌ها	کمینه داده‌ها	بیشینه داده‌ها	میانگین داده‌ها
		خیلی مهم	مهم	متوسط	کم اهمیت	بی اهمیت				
۱	پرورش استعدادها و مهارت‌ها	۷	۷	۱	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۴/۴۰
۲	حمایت مدیران	۸	۱	۶	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۴/۱۳
۳	حمایت همکاران	۳	۴	۸	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۲/۶۷
۴	توانمند سازی	۰	۱۴	۱	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۳/۹۳
۵	کنترل شغلی	۸	۶	۱	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۴/۴۷
۶	مشارکت سازمانی	۵	۳	۷	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۳/۸۷
۷	هوش هیجانی	۲	۴	۹	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۳/۵۳
۸	شفافیت نقش	۱	۵	۹	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۳/۴۷
۹	تعارض سازمانی	۲	۷	۶	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۳/۲۳
۱۰	امنیت شغلی	۵	۷	۳	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۴/۱۳
۱۱	ماهیت شغل	۳	۱۲	۰	۰	۰	۱۵	۴۰۰	۵۰۰	۴/۲۰
۱۲	پرداخت حقوق و مزایا	۶	۷	۲	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۴/۲۷
۱۳	شرایط کار در محیط فعلی	۱۰	۴	۱	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۴/۶۰
۱۴	عدالت اجتماعی در سازمان	۱۲	۱	۲	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۴/۶۷
۱۵	ارتباط کار و منزل	۲	۱۲	۱	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۴/۰۷
۱۶	استرس‌های شغلی	۶	۹	۰	۰	۰	۱۵	۴۰۰	۵۰۰	۴/۴۰
۱۷	تعهد سازمانی	۳	۶	۶	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۳/۸۰
۱۸	قانون‌گرایی در سازمان	۸	۵	۲	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۴/۴۰
۱۹	فرهنگ سازمانی	۳	۲	۱۰	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۳/۵۳
۲۰	سلامت عمومی	۶	۶	۳	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۴/۲۰
۲۱	توجه به معنویات	۷	۷	۱	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۴/۴۰
۲۲	ایمان به کار	۱	۱۳	۱	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۴/۰۰
۲۳	اخلاقی حرفه‌ای	۲	۶	۷	۰	۰	۱۵	۳۰۰	۵۰۰	۳/۶۷

نتایج حاصل از تکنیک آنتروپی شانون در جدول ۴، نشان می‌دهد که متغیرهایی نظیر «حمایت مدیران (۰/۰۸۶۰)» و «مشارکت سازمانی (۰/۸۰۶)» به ترتیب دارای بالاترین رتبه و عامل توانمندسازی با وزن ۰/۰۰۶۸ دارای کمترین اهمیت در بین متغیرهای دیگر هستند. متغیرهای سلامت عمومی و تعارض

سازمانی با وزن یکسان ۰/۰۵۰۹ همچنین عوامل پرورش استعدادها و مهارت‌ها و توجه به معنویات با وزن ۰/۰۳۰۹ در رتبه مشابه قرار دارند.

جدول ۴. آنتروپی اهمیت عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری

رتبه	وزن متغیر	عناوین متغیرها	رتبه	وزن متغیر	عناوین متغیرها
۱	۰/۰۸۶۰	حمایت مدیران	۱۴	۰/۰۳۸۷	عدالت اجتماعی
۲	۰/۰۸۰۶	مشارکت سازمانی	۱۵	۰/۰۳۱۱	کنترل شغلی
۳	۰/۰۷۵۸	فرهنگ سازمانی	۱۶	۰/۰۳۰۹	پرورش استعدادها و مهارت‌ها
۴	۰/۰۶۹۵	حمایت همکاران	۱۶	۰/۰۳۰۹	توجه به معنویات
۵	۰/۰۶۱۰	هوش هیجانی	۱۸	۰/۰۲۹۳	شرایط کاری
۶	۰/۰۶	اخلاق حرفه‌ای	۱۹	۰/۰۱۹۰	استرس شغلی
۷	۰/۰۵۹۶	تعهد سازمانی	۲۰	۰/۰۱۸۴	ارتباط کار و منزل
۸	۰/۰۵۰۹	سلامت عمومی	۲۱	۰/۰۱۳۵	ماهیت شغل
۸	۰/۰۵۰۹	تعارض سازمانی	۲۲	۰/۰۱	ایمان به کار
۱۰	۰/۰۴۸۰	امنیت شغلی	۲۳	۰/۰۰۶۸	توانمند سازی
۱۱	۰/۰۴۷۲	شفافیت نقش			
۱۲	۰/۰۴۲۸	قانون‌گرایی			
۱۳	۰/۰۴۰۷	پرداخت حقوق و مزایا			

### وضعیت موجود عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری

با توجه به سطح معناداری متغیرهای مورد بررسی در جدول ۵، متغیرهای کنترل شغلی، مشارکت سازمانی، شفافیت نقش، تعارض سازمانی، ماهیت شغل، ارتباط کار و منزل، استرس شغلی، فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه‌ای بیشتر از ۰/۰۵ بوده و معنادار نیستند، بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض صفر آماری یعنی برابری با میانگین نظری ۲/۹۸ پذیرفته می‌شود. به عبارتی میانگین این متغیرها را نمی‌توان نماینده جامعه دانست.

اما میانگین متغیرهای پرورش استعدادها و مهارت‌ها، حمایت مدیران، حمایت همکاران، توانمندسازی، حقوق و مزایا، عدالت اجتماعی و قانون‌گرایی با وجود معنادار بودن سطح معناداری آنها در سطح ۰/۰۵، اما از میانگین مفروض ۲/۹۸ کمتر هستند، که متولیان امر باید درباره ارتقای سطح عملکرد این گروه از متغیرها، توجه و تلاش بیشتری داشته باشند.

جدول ۵. نتایج حاصل از آزمون T براساس موجودیت متغیرها

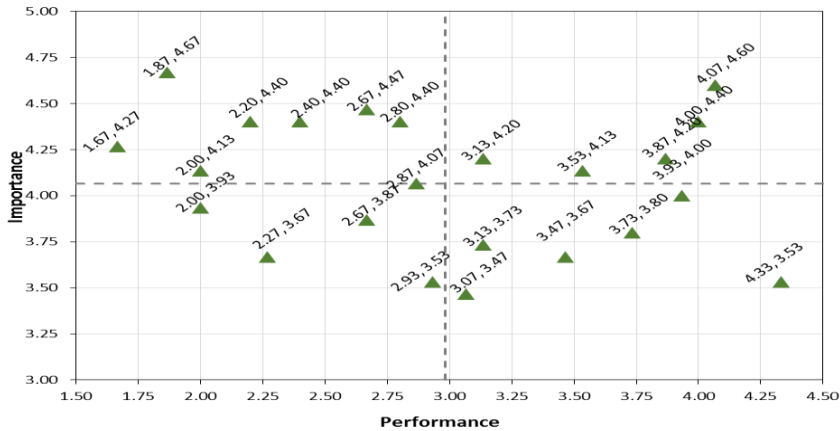
ردیف	نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره t	درجه آزادی	معناداری در سطح احتمال ۵ درصد (دوطرفه)
۱	پرورش استعدادها و مهارت‌ها	۲/۴۰	۰/۹۱۰	-۲/۵۵۳	۱۴	۰/۰۲۳
۲	حمایت مدیران	۲/۰۰	۱/۱۳۴	-۳/۴۱۶	۱۴	۰/۰۰۴
۳	حمایت همکاران	۲/۲۷	۰/۵۹۴	-۴/۷۸۵	۱۴	۰/۰۰۰
۴	توانمندسازی	۲/۰۰	۰/۷۵۶	-۵/۱۲۳	۱۴	۰/۰۰۰
۵	کنترل شغلی	۲/۶۷	۰/۷۲۴	-۱/۷۸۴	۱۴	۰/۰۹۶
۶	مشارکت سازمانی	۲/۶۷	۰/۶۱۷	-۲/۰۹۲	۱۴	۰/۰۵۵
۷	هوش هیجانی	۴/۳۳	۰/۶۱۷	۸/۳۶۷	۱۴	۰/۰۰۰
۸	شفافیت نقش	۳/۰۷	۰/۷۰۴	۰/۳۶۷	۱۴	۰/۷۱۹
۹	تعارض سازمانی	۳/۱۳	۱/۳۰۲	۰/۳۹۷	۱۴	۰/۶۹۸
۱۰	امنیت شغلی	۳/۵۳	۰/۵۱۶	۴/۰۰۰	۱۴	۰/۰۰۱
۱۱	ماهیت شغل	۳/۱۳	۰/۹۱۵	۰/۵۶۴	۱۴	۰/۵۸۲
۱۲	پرداخت حقوق و مزایا	۱/۶۷	۰/۷۲۴	-۷/۱۳۵	۱۴	۰/۰۰۰
۱۳	شرایط کار در محیط فعلی	۴/۰۷	۰/۹۶۱	۴/۲۹۸	۱۴	۰/۰۰۱
۱۴	عدالت اجتماعی در سازمان	۱/۸۷	۰/۶۴۰	-۶/۸۵۹	۱۴	۰/۰۰۰
۱۵	ارتباط کار و منزل	۲/۸۷	۱/۱۸۷	-۰/۴۳۵	۱۴	۰/۶۷۰
۱۶	استرس شغلی	۲/۸۰	۰/۸۶۲	-۰/۸۹۹	۱۴	۰/۳۸۴
۱۷	تعهد سازمانی	۳/۷۳	۰/۸۸۴	۳/۲۱۴	۱۴	۰/۰۰۶
۱۸	قانون‌گرایی در سازمان	۲/۲۰	۱/۰۸۲	-۲/۸۶۳	۱۴	۰/۰۱۳
۱۹	فرهنگ سازمانی	۲/۹۳	۰/۸۸۴	-۰/۲۹۲	۱۴	۰/۷۷۴
۲۰	سلامت عمومی	۳/۸۷	۰/۸۳۴	۴/۰۲۶	۱۴	۰/۰۰۱
۲۱	توجه به معنویات	۴/۰۰	۰/۸۴۵	۴/۵۸۳	۱۴	۰/۰۰۰
۲۲	ایمان به کار	۳/۹۳	۰/۸۸۴	۴/۰۹۰	۱۴	۰/۰۰۱
۲۳	اخلاق حرفه‌ای	۳/۴۷	۰/۹۹۰	۱/۸۲۵	۱۴	۰/۰۸۹

### تحلیل اهمیت و عملکرد عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری

جایگاه و موقعیت هر یک از عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری براساس دو بُعد اهمیت و میزان موجودیت (عملکرد) آن توسط ماتریس IPA در شکل ۳ نشان داده شده است. بر این اساس، میانگین محاسبه‌شده ابعاد اهمیت و میزان موجودیت براساس متغیرهای مورد بررسی، به ترتیب (۴/۰۷) و (۲/۹۸)



به دست آمد و جایگاه هر یک از متغیرها به صورت ترکیبی از زوج‌ها، در ربع‌های ماتریس به شرح جدول ۶ مشخص شده است.



شکل ۳. جایگاه و موقعیت عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری براساس دو بُعد اهمیت و میزان عملکرد در ماتریس IPA

براساس حد میانی دو بُعد اهمیت و عملکرد، ماتریس اهمیت-عملکرد به چهار ربع تقسیم می‌شود. در نتیجه چهار بخش به نام‌های ناحیه تمرکز، استمرار فعالیت مناسب، اولویت پایین و کاهش احتمالی ایجاد می‌شود. ربع اول (اینجا تمرکز کنید): ویژگی‌های ادراک شده برای پاسخ‌دهندگان بسیار مهم هستند، اما سطح عملکرد (موجودیت) نسبتاً پایین است. این ربع ضعف اساسی سازمان را نشان می‌دهد. بنابراین نیازمند توجه فوری برای بهبود است. درحقیقت تلاش برای بهبود باید در بالاترین اولویت قرار گیرد، زیرا ضعف اساسی در این ناحیه است. متغیرهای پرورش استعداد، حمایت مدیران، کنترل شغلی، عدالت اجتماعی، استرس شغلی، ارتباط کار و منزل، پرداخت حقوق و مزایا و قانون‌گرایی در سازمان در این ربع واقع شده‌اند. ربع دوم، کار خوب را ادامه دهید (مطلوبیت)، به معنای میزان بالایی از هر دو بُعد حجم عملکرد (موجودیت) و سطح اهمیت می‌باشد. این منطقه نشان‌دهنده نقاط قوت و وضعیت منجر به مزیت رقابتی است و دارای برچسب «کار خوب را نگه دارید» می‌باشد. این بُعد ماتریس دارای مطلوبیت بوده و پذیرفتنی می‌باشد و ادامه راهبرد فعلی توصیه می‌شود. متغیرهای «ماهیت شغل، شرایط کاری، توجه به معنویات، امنیت شغلی و سلامت عمومی» در این ربع واقع شده‌اند.

ربع سوم (بی تفاوتی) نشان‌دهنده ویژگی‌هایی است که هر دو بُعد حجم عملکرد و سطح اهمیت پایین بوده و بی تفاوتی حاکم است. شاخص‌هایی که در این ربع قرار می‌گیرند، نشان از اهمیت و موجودیت پایین از نظر نخبگان می‌باشد. متغیرهای «مشارکت سازمانی، حمایت همکاران، توانمندسازی و فرهنگ سازمانی» در این ربع واقع شده‌اند.

ربع چهارم (اتلاف یا اسراف منابع) نشان‌دهنده ویژگی‌هایی است که دارای امتیاز بالایی در حجم عملکرد (موجودیت) و امتیاز پایین در سطح اهمیت است و موجودیت بیش از اهمیت است. راهبرد در نظر گرفته به این منطقه «شرایط تحمل برای توقف فعالیت» است، زیرا توقف در این منطقه باعث اسراف و اتلاف منابع می‌شود، یعنی منابعی که در این فعالیت به کار رفته، می‌تواند در جای دیگری اثربخشی بالاتری داشته باشد. میانگین اهمیت شاخص‌ها در این ربع از میانگین اهمیت کل شاخص‌ها کمتر، ولی میانگین عملکرد هر یک از شاخص‌ها بیشتر از میانگین عملکرد کل شاخص‌هاست. متغیرهای شفافیت نقش، تعارض سازمانی، تعهد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، هوش هیجانی و ایمان به کار» در این ربع واقع شده‌اند.

جدول ۶. موقعیت متغیرها در ماتریس IPA

ربع اول - اینجا تمرکز کنید	ربع دوم - کارخوب را ادامه دهید	ربع سوم - اولویت پایین	ربع چهارم - اتلاف منابع
پروژه استعداد	ماهیت شغل	حمایت همکاران	شفافیت نقش
حمایت مدیران	شرایط کاری	توانمندسازی	تعارض سازمانی
کنترل شغلی	توجه به معنویات	مشارکت سازمانی	تعهد سازمانی
عدالت اجتماعی	امنیت شغلی	فرهنگ سازمانی	اخلاق حرفه‌ای
استرس شغلی	سلامت عمومی		هوش هیجانی
ارتباط کار و منزل			ایمان به کار
پرداخت حقوق و مزایا			
قانون‌گرایی در سازمان			

## نتیجه‌گیری

از آنجاکه آنتروپی نشان‌دهنده میزان عدم اطمینان حاصل از محتوای پیام است و هر چه پراکندگی در مقادیر یک شاخص بیشتر باشد، آن شاخص از اهمیت بیشتری برخوردار است. بنابراین عواملی مانند حمایت مدیران و مشارکت سازمانی دارای نقش ویژه‌ای در کیفیت زندگی کاری می‌باشند و باید مورد توجه خاص قرار گیرند. نکته قابل توجه این است که با وجود اهمیت قابل توجه عامل مشارکت سازمانی،

اثر این عامل در شرایط موجود بر روی عملکرد کیفیت زندگی کاری معنادار نیست، در حالی که عامل حمایت مدیران کاملاً از نظر آماری معنادار و اثرگذار می‌باشد و متولیان امر باید درباره ارتقای سطح عملکرد این عامل و سایر عوامل معنادار از جمله حمایت همکاران، توانمندسازی، حقوق و مزایا، عدالت اجتماعی و قانون‌گرایی توجه و تلاش بیشتری را داشته باشند. با توجه به نتایج تحلیل اهمیت عملکرد، ضعف اساسی سازمان‌ها در زمینه کیفیت زندگی کاری مربوط به عوامل پرورش استعداد، حمایت مدیران، کنترل شغلی، عدالت اجتماعی، استرس شغلی، ارتباط کار و منزل، پرداخت حقوق و مزایا و قانون‌گرایی در سازمان می‌باشد که باید در اولویت قرار گیرند. در مقابل اما متغیرهای شفافیت نقش، تعارض سازمانی، تعهد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، هوش هیجانی، ایمان به کار با وجود اهمیت پایین، بیش از اندازه مورد توجه واقع شده‌اند و به نوعی به ائتلاف منابع منجر می‌شوند، بنابراین باید میزان موجودیت آنها بازنگری شود. افزون بر این وضعیت مطلوب موجود، متغیرهای ماهیت شغل، شرایط کاری، توجه به معنویات، امنیت شغلی و سلامت عمومی با توجه به اهمیت بالای آنها از جمله نقاط قوت سازمان‌ها بوده و می‌بایست رویه موجود در رابطه با این متغیرها حفظ و ادامه یابد.

## پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش کنونی و اهمیت سازمان‌های دولتی به‌ویژه سازمان نیروی انتظامی و با توجه به اینکه کارکنان نیروی انتظامی شغل پرخطر، پویا و استرس‌زایی دارند، مشکلات مربوط به مأموریت‌های خطرناک، وظایف خارج از کشور، الزام به حفظ آمادگی جسمانی، کمبود خواب به دلیل شیفت کاری و جدایی از خانواده برای آنها بسیار طاقت‌فرسا و سنگین است. افسران پلیس به دلیل قرار گرفتن مکرر در شرایط آسیب‌زا و استرس‌زا، در معرض خطر فرسودگی شغلی قرار دارند. ادامه این تنش‌ها بر کیفیت زندگی کاری تأثیر می‌گذارد. با وجود این، موفقیت سازمانی و بهبود و بهره‌وری پایدار یک سازمان به مدیریت مؤثر منابع انسانی بستگی دارد، که به‌نوبه‌خود، به نوآوری، هوش و توانایی ایجاد یک زندگی کاری با کیفیت برای کارمندان نیاز دارد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود به‌منظور افزایش میانگین متغیرهای واقع‌شده در ربع اول و دوم ماتریس اهمیت-عملکرد که ویژگی‌های ادراک‌شده در این دو ربع برای پاسخ‌دهندگان بسیار مهم هستند، مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان، نکات زیر را در نظر بگیرند:

- ۱- اهمیت تعامل اجتماعی، عنصر تعیین‌کننده در کیفیت زندگی کاری است؛ بنابراین می‌توان گفت حمایت مدیران، که به نیازهای زیردستان خود بیشتر توجه می‌کنند، با آنان در زمینه‌های مختلف

- مشورت می‌کنند و برای افزایش رفاه آنان می‌کوشند، موجب افزایش میزان کیفیت زندگی کاری می‌شود. مدیران با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و استفاده از خرد جمعی باعث افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمان می‌شوند؛
- ۲- مدیران در پرداخت‌ها، توزیع امکانات رفاهی، ارتقا و ترفیع کارکنان، تنظیم و تدوین مقررات و رویه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در ارتباطات میان کارکنان و چگونگی برخورد با افراد، انصاف و استحقاق را رعایت کنند؛
- ۳- تحقق اصل عدالت اجتماعی و برابری فرصت‌ها برای کارکنان به‌منظور ایجاد انگیزه مثبت در راستای تحقق اهداف سازمان ضروری است؛
- ۴- مدیران سازمان‌ها، عوامل استرس‌زا را در سازمان شناسایی کنند و با ارزیابی و اعمال اقدامات کنترل، مانند برگزاری کارگاه‌های مدیریت استرس و کنترل خشم، استفاده از روانشناس صنعتی در محیط کار، هماهنگ کردن کار و مسئولیت‌های افراد با قابلیت‌های آنها، برای مدیریت استرس انجام دهند؛
- ۵- در رابطه با متغیر ارتباط کار و منزل، سازمان‌ها باید با در نظر گرفتن حوزه‌های مختلف دربرگیرنده زندگی غیرکاری مانند آموزش، بهداشت، اوقات فراغت، دوستی، روابط عاطفی، خانواده، مدیریت خانواده و مشارکت اجتماعی و فراهم کردن زمینه‌های حمایتی مانند شیوه‌های کار انعطاف‌پذیر، دادن اوقات فراغت لازم برای انجام سایر مسئولیت‌های خانوادگی، شهروندی، همسری و پدری و مادری درباره آنان نگرش مثبت، رضایت شغلی و رضایت از زندگی و کیفیت زندگی کاری کارکنان را بهبود بخشند؛
- ۶- با توجه به اهمیت پرداخت حقوق و مزایا، توصیه می‌شود که سازمان‌ها برای نگهداری نیروی انسانی خود از پرداخت بر مبنای عملکرد و منصفانه بهره‌برند. تدوین برنامه شفاف و یکپارچه پرداخت حقوق و مزایا، استقرار نظام پاداش متناسب با نیازهای متفاوت کارکنان به افزایش رضایت کارکنان منجر می‌شود؛
- ۷- در تصمیم‌گیری‌های مدیران سازمان، عدم دخالت علایق و نظرات شخصی اعمال شود. همچنین تدوین قوانین و دستورالعمل‌های واضح و شفاف و حاکم بودن ضوابط قانونی به افزایش قانون‌گرایی و رضایت کارکنان منجر می‌شود؛
- ۸- ماهیت شغل که شامل اهداف واضح و برنامه‌ریزی شده است، یک ویژگی محیط کار مثبت برای

کارکنان است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان با توصیف و تشریح واضح وظایف شغلی و توجیه کارکنان از طریق آموزش در بدو استخدام و اطمینان از درک نقش توسط کارکنان، به افزایش سطح کیفیت در زندگی کاری منجر شوند؛

۹- در رابطه با شرایط کاری پیشنهاد می‌شود مدیران اقدامات بهداشتی و ایمنی را اجرا کنند. این کار باعث می‌شود محل کار در یک شرایط سالم و ایمن حفظ شود. بازرسی‌ها و ارزیابی خطر باید برای شناسایی شرایط بالقوه خطرناک کار و اقدامات لازم برای کنترل این خطرات انجام شود. استفاده از نظام‌های ایمنی HSE (بهداشت، ایمنی و محیط زیست) و برپایی نظام‌های آراستگی S5 (تفکیک، ترتیب، نظافت، استانداردسازی و انضباط) می‌تواند به بهبود این متغیر کمک کند؛

۱۰- ادغام دین و معنویت در محیط کار به افراد کمک می‌کند تا از شغل خود رضایت بیشتری داشته باشند. بنابراین به مدیران پیشنهاد می‌شود که هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی در راستای بهبود معنویت تلاش کنند. همچنین باید در تصمیم‌گیری‌های سازمان به ارزش‌های اسلامی جامعه توجه داشته باشند.

## سپاسگزاری

پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند از هدایت‌های استادان راهنما، مشاوران و گروه خبرگان، تشکر و قدردانی کنند.

## منابع:

## منابع فارسی

- برازنده، امین، حسین سماواتیان و محمدرضا عابدی. (۱۳۹۷). *شناسایی شاخص‌های تأثیرگذار بر کیفیت زندگی کاری کارکنان بخش تولید: یک پژوهش کیفی براساس روش پدیدارشناسی*. فصلنامه دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی. دوره ۱۹، شماره ۴ - شماره پیاپی (۷۴) صص ۲۶-۱۳.
- جوادی، رحم‌خدا، محسن رسولی و جعفر حسنی (۱۳۹۸). *طراحی پرسش‌نامه کیفیت زندگی کاری معلمان*. مجله ارگونومی. ش ۷ (۱). صص ۱۰-۱۹.
- چشم‌انداز ۲۰ساله ایران. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- دیهم‌پور، مهدی، کمال میانداری، رضا نجاری و حسن عابدی جعفری (۱۳۹۷). *تأثیر شفافیت سازمانی بر مدیریت ترومای سازمانی با میانجیگری سرمایه اجتماعی*. فصلنامه مدیریت سرمایه اجتماعی. دوره ۴. ش ۲. ۲۸۳-۳۰۷.
- نوروزی، سیدحسین (۱۳۹۱). *تأثیر پشتیبانی سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی/افسران تربیت بدنی*. مدیریت ورزشی. ش ۱۵. صص ۱۰۳-۸۷.

## منابع لاتین

- Afroz ,S. (2017). *Quality of Work Life: A Conceptual Model*. Advances in Economics and Business Management (AEBM) p-ISSN: 2394-1545; e-ISSN: 2394-1553; Volume 4, Issue 8; October-December, 2017, pp. 570-578 © Krishi Sanskriti Publications <http://www.krishisanskriti.org/Publication.html>.
- Akar, H., & Ustuner, M. (2017). *Turkish adaptation of work-related quality of life scale: Validity and reliability studies*. Inonu University Journal of the Faculty of Education, 18(2), 159-176.
- Akter, K. M., & Banik, S. (2018). *Factors Affecting the Quality of Working Life: An Enquiry into the RMG Industry of Bangladesh*. Journal of Human Resource Management, 6(1), 26-36.
- Bowles, S.; Gintis, H. (2011). *Schooling in capitalist America: Educational reform and the contradictions of economic life*. Haymarket Books.
- Bozgeyikli, H. (2018). *Psychological Needs as the Working-Life Quality Predictor of Special Education Teachers*. Universal Journal of Educational Research, 6(2), 289-295.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). *Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors*. Benchmarking: An International Journal, 26(3), 871-892
- Klein, L. L., Pereira, B. A. D., & Lemos, R. B. (2019). *Quality of working life: Parameters and evaluation in the public service*. Revista de Administração Mackenzie, 20(3). doi:10.15 90/1678-6971/eRAMG190134
- Kord Tamini, B.; Chadha, N.K. (2018). *Emotional Intelligence and Quality of Work Life between Iranian and Indian University Employees: A Cross-Cultural Study*. Int. J. Psych. (IPA), 12(1): 91- 117 (27 pages).
- Leblebici, D. (2012). *Impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a bank in Turkey*. J. Bus., Econ., 1(1): 38-49 (12 pages).
- Majumder s And Biswas D. (2021). *COVID 19: impact on quality of work life in real estate sector*, Springer. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01136-4>.
- Martilla J. A. and James, J. C. (...). *Importance-performance analysis*, J. Mark., vol. 41, no. 1, 1977, 77-79.

- Nanjundeswaraswamy, Sandha. (2016). *Quality Of Work Life Components: A Literature Review*. The International Journal of Indian Psychology ISSN 2348-5396 (e) | ISSN: 2349-3429 (p) Volume 4, Issue 1, No. 75, DIP: 18.01.042/20160401 ISBN: 978-1-365-50727-4 <http://www.ijip.in>.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2015). *An Empirical Research on the Relationship between Quality of Work Life and Leadership Styles in SMEs*. Bangladesh Sociological Society, 12(1), 41.
- Nasl, S.J.; Dargahi, H. (2006). *Study of quality of work life (QWL)*. Iran. J. Publ. Hlth., 35 (4): 8-14 (6 pages). <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=52302>
- Nguyen, Dinh. (2017). "A Configurational Role of Human Capital Resources in the Quality of Work Life of Marketers: FsQCA and SEM Findings from Vietnam." *Applied Research in Quality of Life* 13 (2):461- 478.
- Rabins, P.V.; Black, B.S. (2007). *Measuring quality of life in dementia: purposes, goals, challenges and progress*. Int. Psychogeriatrics, 19(3): 401-407 (7 pages).
- Ramachandran, A. (2018). *Study On Quality Of Work Life Of Employee In Private Companies With Special Reference To Ernakuulam district.* pAge, 40(10), 80.
- Raymond, K.S. C., Choi, T. (2000). *An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travelers*. Tourism Management, 21 (4): 363-377.
- Rethinam, G.S.; Ismail, M. (2008). *Constructs of quality of worklife: a perspective of information technology professionals*. Eur.J. Soc. Sci., Phys. Rev., 47, 777-780 (3 pages).
- Rozbehani, R.; Maleki, S.E.; KazemPour-Dizaji, M.; Ehsan, S. (2016). *The effect of implementing a performance-based payroll system on employee satisfaction in a state hospital (a case study of masih daneshvari hospital)*. iioab j., 7(2):618-626 (9 pages).
- Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Rashmi, S. (2015). *Quality of Work Life: Scale Development and Validation*. International Journal of Caring Science, 8(2), 281.



- Yadav, M., & Naim, M. F. (2017). *Searching for quality in the Quality of work life: an Indian power sector perspective*. Industrial and Commercial Training, 49(4), 164–174. <http://doi.org/10.1108/ICT-01-2017-0003>.
- Yaghi Ihsan & Yaghi Abdulfattah. (2014). *Quality of Work Life in the Postnationalization of HumanResources: Empirical Examination of Workforce Emiratization in the United Arab Emirates*, International Journal of PublicAdministration, 37:4, 224-236, DOI.