

Decision making about employee well-being strategies in a organization: a mixed study

Raziyeh Ghanbary Vanani¹ | Hassan Danaee Fard² | Seyed Hossein Kazemi³ | Jalil Delkhah⁴

Research Paper

Received:
10 January 2023

Accepted:
21 August 2023

P.P: 11-44

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Abstract

Deciding on the implementation of the organization's well-being strategies and programs is one of the main concerns of human resource managers to improve the health and well-being of employees. Because identifying the desired programs from the employees' perception, along with measuring the level of their implementation, not only creates more satisfaction and happiness in the employees but also enables the organization's executive ability to spend the budget with the least waste of resources. What should be done to decide on the direction of various programs in the organization? After analyzing 6 strategies, 13 programs, and 60 actions to promote employees' well-being in the qualitative stage, the present mixed study shows how to prioritize each action of the employee well-being programs in the workplace by applying the importance-performance analysis technique in the quantitative stage. The statistical population of this research was all 320 employees of the administrative and recruitment organization, of which 200 were selected as a sample. The research results show that managers can focus more on some of the 60 actions, discard or continue some of them, and finally give less priority to some of these actions to decide about employee well-being programs at work.

Keywords: Workplace well-being Employee welfare Mixed study Importance-performance analysis Human resource strategies

DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.3.3.5

1. Ph.D. Candidate in Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
2. Corresponding Author: Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. Hdanaee@modares.ac.ir
3. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
4. Faculty Member at Management Studies and Technology Development Center of Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

فهم و اولویت‌بندی راهبردهای به زیستی کارکنان در یک سازمان دولتی: پژوهشی ترکیبی

راضیه قنبری وانانی^۱ | حسن دانایی‌فرد^۲ | سید حسین کاظمی^۳ | جلیل دلخواه^۴

چکیده

تصمیم‌گیری در خصوص پیاده‌سازی راهبردها و برنامه‌های به زیستی سازمان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران منابع انسانی برای بهبود سلامت و رفاه حال کارکنان محسوب می‌شود. زیرا تشخیص برنامه‌های مطلوب از دیدگاه کارکنان در کنار سنجش میزان عملیاتی‌سازی آنها نه تنها رضایت‌مندی و خرسندی بیشتری در کارکنان ایجاد می‌کند، بلکه توان اجرایی سازمان برای صرف بودجه با کمترین اتلاف منابع را ممکن می‌سازد. بر همین اساس، هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی اقدامات ارتقای به زیستی در محل کار از نگاه کارکنان به شمار می‌رود. پژوهش ترکیبی حاضر پس از واکاوی ۶ راهبرد، ۱۳ برنامه و ۶۰ اقدام ارتقای به زیستی کارکنان در مرحله کیفی به روش تحلیل محتوا، با به‌کارگیری روش تحلیل اهمیت- عملکرد در مرحله کمی نحوه اولویت‌بندی اقدامات هر یک از برنامه‌های به زیستی کارکنان در محل کار را نشان می‌دهد. جامعه آماری این پژوهش کلیه ۳۲۰ نفر کارکنان سازمان اداری و استخدامی کشور بوده است که از این تعداد ۲۰۰ نفر از آنها به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مدیران می‌توانند از میان ۶۰ اقدام مورد بررسی، با تمرکز بیشتر بر برخی از اقدام‌ها (۲۱ اقدام)، کنار گذاشتن تعدادی از اقدام‌ها (۲۰ اقدام)، استمرار برخی از آنها (۱۱ اقدام) و در نهایت اختصاص اولویت کمتر به شماری از این اقدام‌ها (۸ اقدام) در مورد برنامه‌های به زیستی کارکنان در محل کار تصمیم‌گیری کنند.

کلیدواژه‌ها: به زیستی در محل کار؛ رفاه کارکنان؛ پژوهش ترکیبی؛ تحلیل اهمیت - عملکرد؛ راهبردهای منابع انسانی.

۳

سال پانزدهم
پاییز ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۱۰/۲۰

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۵/۳۰

صص: ۴۴-۱۱

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۰۷۲



DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.3.2.4

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول: استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
Hdanaee@modares.ac.ir
۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
۲. استادیار گروه برنامه‌ریزی و مدیریت، مرکز مطالعات مدیریت و توسعه فناوری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

مقدمه

هدف غایی مدیریت منابع انسانی هم‌راستا کردن اهداف کارکنان با اهداف سازمان است؛ زیرا هیچ سازمانی بدون داشتن سرمایه انسانی هم‌دل و هم‌سو با چشم‌انداز و مأموریت خود نمی‌تواند به حیات مستمر خود ادامه دهد (گِست^۱، ۲۰۱۷). شواهد پژوهشی متعددی وجود دارد که نشان می‌دهد پیوند بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد (جاسک و سیوت و همکاران^۲، ۲۰۲۱) راهبرد سازمان‌هایی است که در پی کسب عملکرد بالای سازمانی هستند. یکی از کارویژه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی که چنین پیوندی را غنی‌تر می‌کند «به‌زیستی کارکنان» است. به‌زیستی کارکنان نه تنها محمل حفظ سلامت کارکنان است بلکه برای موفقیت مدیران و سازمان‌ها نیز پدیده‌ای حیاتی است (کیمَن و همکاران^۳، ۲۰۱۷) زیرا شواهد نشان می‌دهد به‌زیستی ضعیف در محل کار نتایج و اثرات مخربی بر عملکرد و بهره‌وری کلی سازمان دارد (اسپنس^۴، ۲۰۱۵). بر این اساس حجم عظیمی از پژوهش‌ها تاکنون به نقش مدیریت منابع انسانی در توسعه به‌زیستی کارکنان پرداخته‌اند (برای مثال (جایسوال و آرون^۵، ۲۰۲۰)).

در واقع، به‌زیستی در محل کار به‌عنوان استراتژی منابع انسانی و سلامت حرفه‌ای بسیاری از سازمان‌ها باهدف «ایجاد مکان بهتری برای انجام کار» (براون نیت و همکاران^۶، ۲۰۲۱) برگزیده شده و به دلایل مختلفی جایگاه برجسته‌ای در پژوهش‌های سازمانی به خود اختصاص داده است. شاید ابتدایی‌ترین دلیل برای انتخاب این استراتژی آن است که تجربیات فرد در محل کار خواه ماهیت عاطفی، خواه اجتماعی داشته باشد به طور مشخصی در حین انجام کار بر او تأثیرگذار است. به‌علاوه، این تجربیات در محل کار به حوزه‌های غیر کاری نیز سرایت پیدا می‌کنند زیرا افراد به طور متوسط دو سوم زمان روزانه خود را در محل کار می‌گذرانند و زمانی که محل کار را ترک می‌کنند با همان حس و حالی که از محیط کاری گرفته‌اند، وارد زندگی شخصی و

1. Guest
2. Jaskeviciute., et al
3. Keeman., et al
4. Spence
5. Jaiswal & Arun
6. A better place to work
7. Brownett., et al

خصوصی خود می‌شوند (دی سایمون^۱، ۲۰۱۴). دلیل دیگر و مهم‌تر آن است که توجه ضعیف به امر به‌زیستی کارکنان هم در سطح فردی و هم سازمانی نتایج و پیامدهای منفی بسیاری دارد. برای مثال، کاهش خلاقیت فردی، اشتیاق کاری کمتر، تصمیم‌گیری‌های ضعیف، حضور نمایشی در محل کار در سطح فرد و کاهش مشارکت کلی کارکنان در سازمان، تمایل بیشتر به غیبت و ترک خدمت کارکنان و نیز افزایش هزینه مراقبت‌های بهداشتی در سطح سازمان برخی از این نتایج و پیامدها به شمار می‌روند (دانا و گریفین^۲، ۲۰۲۱؛ خبازی راوندی و همکاران، ۱۴۰۰).

در راستای پیامدهای منفی فقدان توجه کافی و وافی به مقوله به‌زیستی در سطح سازمانی، مدیر اجرایی بهداشت و ایمنی بریتانیا گزارش داد که بیش از ۱۲/۸ میلیون روز کاری در سال‌های ۲۰۱۸ الی ۲۰۱۹ در اثر فشار روانی، اضطراب و افسردگی در محل کار به هدر رفت. به بیان دیگر، فشارهای روانی ناشی از کار، حداقل ۱۰ درصد غیبت‌های ناشی از بیماری را به خود اختصاص داده است و برای ۱۵ کشور در سال ۲۰۰۲ هزینه‌ای معادل ۲۰ میلیارد یورو برآورد شده است (راوالیر و همکاران^۳، ۲۰۲۱). همین‌طور، مطالعات در رابطه با بازده مالی سرمایه‌گذاری نشان داد صرفه‌جویی در هزینه‌ها به میزان ۳ تا ۴ دلار به ازای هر دلار هزینه در برنامه‌های به‌زیستی کارکنان تخمین دور از انتظاری نیست (اسپنس، ۲۰۱۵). شاید به همین خاطر است که سازمان ملل متحد در راستای ایجاد توسعه و شادکامی همه‌جانبه، به‌زیستی را به عنوان یکی از ۱۰ هدف توسعه پایدار جهان در سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۳۰ اعلام کرده است (جایسوال و آرون، ۲۰۲۰).

باوجوداینکه صرف هزینه در خصوص برنامه‌های به‌زیستی در محل کار به نسبت مزیت‌های حاصل از آن قابل توجیه است، مسئله مورد پژوهش آن است که اغلب این برنامه‌ها به دلایلی نظیر ندادن پاسخ روشن به خواسته‌های کارکنان و اتلاف بودجه سازمان در برنامه‌های غیرضروری با شکست مواجه شده یا از اهداف تعیین شده خود فاصله می‌گیرند (کیورک و همکاران^۴، ۲۰۱۸). بی‌تردید علت ناکامی مدیران منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به برنامه‌های به‌زیستی در محل کار، نداشتن توجه لازم به برنامه‌های بااهمیت از دیدگاه کارکنان در سایه میزان عملکرد

1. De Simone
2. Danna & Griffin
3. Ravalier., et al
4. Quirk., et al

قابل قبول سازمان به شمار می‌رود (خورویا و وِچتیلر^۱، ۲۰۱۸). چه بسا سازمان زمان و هزینه بسیاری صرف برنامه‌های خاصی داشته باشد که از دیدگاه کارکنان بی‌اهمیت تلقی می‌شوند. به بیان دیگر، اولویت‌بندی در تصمیم‌گیری با نگاه به درجه ارزشمندی اقدامات به زیستی کارکنان (اهمیت زیاد - عملکرد عالی/ضعیف) منجر به سرمایه‌گذاری مطلوب در برنامه‌های با اولویت بالاتر و کاهش هزینه در برنامه‌های با اولویت پایین یا اتلاف منابع خواهد شد (هان و همکاران^۲، ۲۰۱۵).

بنابراین، تصمیم‌گیری بر مبنای اولویت‌بندی در هر سازمانی منطبق تحلیل هزینه - فایده طلب می‌کند؛ اما در بخش دولتی از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا اندازه‌بزرگ بخش دولتی از حیث تعداد نیروی انسانی از یک طرف و محدودیت‌های شدید بودجه‌ای از طرف دیگر ضرورت تخصیص کارآمد منابع کمیاب دولتی برای ارتقای به زیستی سازمان‌های دولتی را اجتناب‌ناپذیر کرده است (دانایی فرد و قنبری وانانی، ۱۴۰۱؛ زراعت کار و همکاران، ۱۳۹۹). به عبارت دیگر، از آنجایی که بخشی از بودجه سازمان‌های دولتی صرف انواعی از برنامه‌های به زیستی کارکنان می‌شود تا زمینه‌ساز رضایتمندی شغلی و در نتیجه ایجاد انگیزه لازم در آنها برای خدمت به شهروندان شود، فهم میزان اهمیت این برنامه‌ها برای کارکنان و میزان عملکرد سازمان در هر یک از آنها برای دستگاه حکمرانی و خط‌مشی‌گذاری مدیریت منابع انسانی بخش دولتی زیربنای شکل‌گیری نظام به زیستی بهینه برای کارکنان در این بخش خواهد شد. به نظر می‌رسد طراحی این برنامه‌ها با رویکرد تصمیم‌گیری بر مبنای اولویت‌بندی میزان اهمیت و عملکرد اجرای هر یک از آنها بتواند به انتخاب برنامه‌های به زیستی اثربخش‌تر کمک شایان توجهی کند. به نحوی که خط‌مشی‌گذاران بخش دولتی و مدیران منابع انسانی بتوانند از نتیجه این پژوهش بهره‌مند شوند. از این رو، مطالعه حاضر باهدف واکاوی راهبردها، برنامه‌ها و اقدامات ارتقای به زیستی در محل کار (قنبری وانانی و همکاران، ۱۴۰۱) و نیز اولویت‌بندی این اقدامات، این پرسش که «میزان اهمیت و عملکرد اقدامات هر یک از راهبردها و برنامه‌های ترویج‌کننده به زیستی کارکنان در سازمان اداری و استخدامی کشور چیست؟» را در خود جای داده است. در ادامه پس از بیان پیشینه تلاقی به زیستی کارکنان با عملکرد سازمان، نظریه‌ها و پایه‌های فلسفی به زیستی در محل کار ذکر

1. Khoreva & Wechtler
2. Hone., et al

و در انتها نتایج تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد به تفکیک هر یک از راهبردهای ارتقای به زیستی کارکنان در محل کار به همراه نتیجه‌گیری و پیشنهادهای پژوهش ذکر خواهند شد.

مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به زیستی کارکنان در طول سال‌های پیدایش خود با تعاریف و مقیاس‌های اندازه‌گیری گوناگونی روبرو بوده است (الیوریا و همکاران^۱، ۲۰۲۰) تا آنجا که گفته می‌شود این مفهوم اصطلاحی است که «همه کس معنای آن را درک می‌کند ولی هیچ کس قادر به ارائه تعریف دقیقی از آن نیست» (زنگ و همکاران^۲، ۲۰۱۵). از طرفی، سازمان بهداشت جهانی (۲۰۱۳) به زیستی کارکنان را وضعیتی می‌داند که در آن هر یک از کارکنان قادر به تحقق توانایی‌های خود، مقابله با فشارهای روانی معمول زندگی، انجام بهره‌ورانه کار و ارائه خدمت به جامعه است (پردهان و همکاران^۳، ۲۰۱۷). از این رو، جای هیچ گونه تعجبی نیست که به زیستی کارکنان ابعاد روان‌شناختی، فیزیکی، اجتماعی، عاطفی و غیره متفاوتی دارد (گارچنی-هگیس و همکاران^۴، ۲۰۲۱). یکی از ابعاد مهم به زیستی کارکنان که در محیط شغلی فرد ظهور می‌یابد «به زیستی در محل کار» نام دارد که به عنوان بخشی از به زیستی کلی، عمدتاً ناشی از تصور و تلقی فرد از انجام شرح وظایف شغلی او است و تحت تأثیر عوامل مداخله‌گر در محل کار قرار می‌گیرد (ایفی و پارایانتی^۵، ۲۰۲۱).

در باب تأثیر مدیریت منابع انسانی بر به زیستی کارکنان و عملکرد سازمان دو رویکرد وجود دارد. یک رویکرد منفعت متقابل^۶ یا دیدگاه خوش‌بینانه است که در آن کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی پیوند مثبتی با عملکرد سازمانی و به زیستی کارکنان دارند. به عبارت دیگر، ارتباط مثبت بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد از طریق تأثیرات مثبت مدیریت منابع انسانی بر به زیستی کارکنان تبیین می‌شود. رویکرد دوم رویکرد دستاوردهای متناقض^۷ یا دیدگاه بدبینانه است، در این رویکرد کارویژه‌های منابع انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارند؛ ولی از آنجایی که منجر

1. Oliveira., et al
2. Zheng., et al
3. Pradhan., et al
4. Gorgenyi-Hegyess., et al
5. Efi & Parahyanti
6. Mutual gains
7. Conflicting outcomes

به افزایش حجم کاری و استثمار نیروی کار می‌شوند، پیامدهای مخربی بر به‌زیستی کارکنان بر جای می‌گذارند (کاوالسکی و لاریتو^۱، ۲۰۱۷). از این رو، به‌زیستی کارکنان را می‌توان با ابزارهای تشخیصی گوناگونی به‌بوته آزمون گذاشت تا برای کارکنان و کارفرمایان برآورد دقیق‌تری از میزان به‌زیستی در محل کار وجود داشته باشد. یکی از این ابزارها مقیاس شاخص به‌زیستی گالوپ و شیرکر^۲ با دارا بودن ۵ بخش مجزای قابل‌محاسبه است: ۱- داشتن نگرش مثبت نسبت به فعالیت‌های روزانه و انگیزه برای دستیابی به اهداف، ۲- برقراری روابط حمایت‌گرایانه با دیگران در زندگی، ۳- امنیت مالی داشتن، ۴- احساس اطمینان خاطر و افتخار تعلق داشتن به یک اجتماع خاص و ۵- داشتن بدن سالم و انرژی کافی برای انجام وظایف روزمره (جیچنووگز و کینوسکا^۳، ۲۰۲۱).

همان‌طور که مقیاس فوق‌نشان داد، ارزیابی به‌زیستی کارکنان در محل کار همواره از یک احساس امنیت، حمایت و نگرش مطلوب نشأت می‌گیرد. در همین راستا نظریه‌ها و مدل‌های متفاوتی که در حوزه به‌زیستی کارکنان آمده‌اند در مجموع از ارتباط بین چالش‌های کاری (خواسته‌های شغلی) و توانایی‌های فردی، فرصت‌ها و شرایط کاری (منابع شغلی) حکایت می‌کنند یا قوت و ضعف هر یک از این دو طرف را پررنگ‌تر بیان می‌دارند (آلمیدا و همکاران^۴، ۲۰۲۰). بدین ترتیب، نبود تعادل بین خواسته‌های شغلی و منابع شغلی به فشار روانی و تنش‌های شغلی می‌انجامد و سطح به‌زیستی در محل کار را با تهدید مواجه می‌کند (به تصویر آلاکلنگ در صفحه چهارم مقاله (راچ^۵، ۲۰۲۱) نگاه کنید). برای مثال، نظریه خواسته‌ها - منابع شغلی (آلکاتانی و همکاران^۶، ۲۰۲۰) با دسته‌بندی عواملی نظیر ابهام شغلی، فقدان امنیت شغلی، تنش‌های کاری و خستگی عاطفی در دسته خواسته‌های شغلی و داشتن هوش هیجانی، حمایت کاری، ادراک عدالت در سازمان و استقلال شغلی را در دسته منابع شغلی قرار می‌دهد. این نظریه بر این باور است که غلبه دسته اول موجب کاهش منابع شغلی و مختل‌کننده به‌زیستی فرد خواهد بود و از طرف دیگر سیطره دسته دوم اثرات منفی تقاضاهای شغلی را بر سطح سلامت و به‌زیستی کارکنان خنثی

1. Kowalski & Loretto
2. Gallup and Sharecare Well-being Index Scale
3. Juchnowicz & Kinowska
4. Almeida., et al
5. Roche
6. Alkahtani., et al

می‌کند. نظریه حفاظت از منابع^۱ (ایفی و پارایانتي^۲، ۲۰۲۱) نیز تلاش فرد برای دستیابی، حفظ، نگهداری و محافظت از آنچه برای او ارزشمند است را نشان می‌دهد. بر اساس این نظریه، زمانی که این منابع فراهم باشد افراد خرسند و خوشحال هستند؛ اما فشار روانی و مخدوش شدن به زیستی زمانی رخ می‌دهد که منابع بنیادین فرد مورد تهدید، دچار زیان و یا غیرقابل دسترس باشند. نظریه تناسب فرد - محیط^۳ (سانیتگ^۴، ۲۰۱۵) هم خاطر نشان می‌کند هنگامی که خواسته‌های محیطی بیش از توانایی‌های فرد باشد و یا نیازهای فرد بیش از منابع ارائه شده از سوی محیط باشد، به زیستی کارکنان آسیب می‌بیند. همچنین، مدل ویتامین^۵ (ایفی و پارایانتي، ۲۰۲۱) به زیستی در محل کار را به مثابه اثرات ویتامین‌ها بر سلامت جسم، تحت تأثیر ویژگی‌های شغلی می‌داند. در این مدل برخی ویژگی‌ها تأثیر خطی (امنیت فیزیکی، موقعیت اجتماعی و دسترسی به پول) و برخی غیرخطی (کنترل شخصی، فرصت استفاده از مهارت، تنوع و آگاهی داشتن از محیط^۶) بر به زیستی کارکنان دارند. به طور مشخص، مدل ویتامین مفروض می‌دارد که با افزایش ویژگی‌های غیرخطی، به زیستی در محل کار نیز افزایش می‌یابد؛ اما سطح بالای این ویژگی‌های شغلی می‌تواند سبب کاهش به زیستی می‌شوند.

پژوهشگران در کنار عرضه نظریه‌ها و مدل‌های گوناگون این حوزه، با بررسی ۱۸ مقیاس ارزیابی به‌زیستی کارکنان دریافته‌اند که همه این مقیاس‌ها در دو دسته کلی یعنی به‌زیستی ذهنی و رشد شخصی طبقه‌بندی می‌شوند. این دو دسته در واقع ریشه در دو دیدگاه فلسفی مربوط به به‌زیستی دارند، اولی به‌زیستی لذت‌جویانه^۷ و دومی به‌زیستی سعادت‌گرایانه^۸ نام دارد (کیوندی و همکاران^۹، ۲۰۲۰). به عبارت دیگر، به‌زیستی لذت‌جویانه مبتنی بر مؤلفه‌های شناختی (یعنی ارزیابی آگاهانه از تمام جنبه‌های زندگی) و عاطفی (به بیانی احساساتی که به دلیل تجربه هیجانات مثبت یا منفی در واکنش به رخدادها زندگی ایجاد می‌شود) افراد است (زنگ و همکاران، ۲۰۱۵) و ظهور به‌زیستی فردی را در نتیجه تجربه ذهنی شادکامی می‌داند. در مقابل، به‌زیستی

1. Conservation of Resource (COR) Theory
2. Efi & Parahyanti
3. Person-environment (P-E) fit theory
4. Sonnentag
5. Vitamin model
6. Environmental clarity
7. Hedonic well-being
8. Eudaimonic well-being
9. Kundi., et al

سعادت گرایانه از داشتن زندگی شاد بر پایه اتکاء به خود و هستی حقیقی فرد سرچشمه می‌گیرد و در این دیدگاه به‌زیستی در پس تحقق قابلیت‌های فرد، خود شکوفایی و دستیابی به دستاوردهای موفقیت آمیز در زندگی رقم می‌خورد (سلی و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

بر پایه این دو دیدگاه فلسفی زیربنایی به‌زیستی، پژوهش‌های بسیاری در حوزه به‌زیستی در محل کار انجام گرفته است. از این رو، نایما و همکاران^۲ (۲۰۲۱) با واکاوی و بررسی به‌زیستی در محل کار برای معلمان مدارس اسلامی، نقش رهبری تحول‌آفرین و معنویت در محیط کار را به‌عنوان پیشایندهای به‌زیستی در محیط کار شناسایی کردند. آلکاتانی و همکاران (۲۰۲۰) نیز ارتباط مثبت معنی‌دار بین سه مفهوم سرمایه روان‌شناختی، به‌زیستی در محل کار و مشارکت فعالانه کارکنان را به تأیید رساندند. هاشمی و همکاران (۱۳۹۹) با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری نشان دادند که قدردانی از تجارب کاری کارکنان میانجی‌گر رابطه بین سن ذهنی با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و به‌زیستی شغلی است. آلیوریا و همکاران (۲۰۲۰) به مدل‌سازی تأثیر کارویژه‌های مدیریت منابع انسانی و اعتمادسازمانی بر به‌زیستی در محل کار پرداختند و همبستگی بین متغیرهای سازنده این مدل را نشان دادند. هرسچل و گاندیم^۳ (۲۰۲۰) با مرور دانش موجود در حوزه فشار روانی و به‌زیستی در محل کار نشان دادند که عوامل مرتبط با کار، منابع فردی نظیر تاب‌آوری، خودباوری و تداخل کار و زندگی بر به‌زیستی و فشار روانی کاری تأثیر گذارند. به‌علاوه، ادراک افراد از حمایت اجتماعی همکاران و مدیران در کنار استقلال کاری تأثیر منفی فشار روانی بر به‌زیستی در محل کار را کاهش می‌دهد. لی و همکاران^۴ (۲۰۲۱) خاطر نشان کردند که تصویر فرد از انتظارات کاری آینده خویش با به‌زیستی در محل کار مرتبط است. همچنین آنها دریافتند که تناسب فرد - سازمان ارتباط مثبت مستقیم بین تصویر کاری آینده فرد و خودمدیریتی و نیز ارتباط غیرمستقیم آینده کاری بر به‌زیستی کارکنان در محل کار را از طریق خودمدیریتی تقویت می‌کند. جایسوال و آرون (۲۰۲۰) عوامل تشکیل‌دهنده به‌زیستی در محل کار را با انجام پژوهشی کیفی واکاوی کردند. مضمون‌های نهایی حاصل از پژوهش ایشان عبارت است از: فرهنگ سازمانی مشوق افراد، وجود حمایت اجتماعی، رهبری مثبت‌گرا،

1. Salleh., et al
2. Na'imah., et al
3. Hirschle & Gondim
4. Li., et al

یکپارچگی کار و زندگی، انجام کار معنی‌دار^۱، ایجاد استقلال و تضمین شرایط کاری خوب. کیورک و همکاران (۲۰۱۸) موانع و تسهیل‌کننده‌های اجرای برنامه‌های به زیستی در محل کار را از دیدگاه مدیران ارشد و دست‌اندرکاران این برنامه‌ها شناسایی کردند و به این نتیجه رسیدند که محیط‌های کاری پرمشغله و تحت فشار، محدودیت‌های مالی و تمایل نداشتن به سرمایه‌گذاری در برنامه‌های به زیستی به‌عنوان موانع و داشتن رویکرد منسجم و استراتژیک برای پیاده‌سازی برنامه‌ها، ارتباطات و تبلیغات کارآمد، خلاقیت و نوآوری در به‌کارگیری منابع و انجام نیازسنجی و ارزشیابی پیش، در حین و بعد از اجرای برنامه‌ها از جمله تسهیل‌کننده‌های برنامه‌های به زیستی در محل کار به‌شمار می‌روند. ساتر - براون و همکاران^۲ (۲۰۲۱) نقش داشتن محیط فیزیکی سرسبز و گل‌آرایی شده را بر کاهش فشار روانی و افزایش به زیستی در محل کار به تأیید رساندند. بنابراین، و بر پایه دانش موجود به زیستی در محل کار می‌توان این‌طور استدلال کرد که عوامل گوناگونی از جمله عوامل محیطی، فرهنگی، روان‌شناختی، فردی، ارتباطاتی، شغلی و نوع سبک مدیریتی در شکل‌گیری و تشدید به زیستی در محل کار تأثیرگذار یا تأثیرپذیر هستند. در این میان عوامل دیگری همچون داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک، کارویژه‌های منابع انسانی، منابع مالی و غیره محرک یا تضعیف‌کننده مسیر ایجاد به زیستی کارکنان به‌شمار می‌روند؛ بنابراین، پیشینه به زیستی در محل کار حرکت به سوی اقدامات مشخص و احتراز از برخی دیگر را در ارتقای به زیستی در محل کار مؤثر می‌داند. بدین ترتیب، برای تصمیم‌گیری در خصوص اولویت‌بندی اقدامات هر یک از برنامه‌ها و راهبردهای به زیستی در محل کار، تکنیک تحلیل اهمیت - عملکرد در ادامه با ترسیم فضای ۴ بُعدی خود به پرسش پژوهش حاضر پاسخ شفافی می‌دهد.

۱. معنی‌داری کار به زبان ساده یعنی اینکه فرد چه میزان با انجام کار خود بر اجتماع بزرگتر از گروهی که به آن تعلق دارد اثرگذار است (بایکال، ۲۰۱۹).

2. Souter-Brown

روش‌شناسی پژوهش

طرح پژوهش

این پژوهش ترکیبی در دو مرحله کیفی و کمی انجام شده است که در ادامه به ذکر جزئیات هر مرحله پرداخته می‌شود.

مرحله کیفی

در مرحله اول طرح پژوهش کیفی و روش تحلیل محتوا (گرانهم و لاندمن^۱، ۲۰۰۴) اختیار شده است. در این روش پس از پیاده‌سازی کلمه‌به‌کلمه متن مصاحبه‌ها و سایر مستندات کدهای مشابه در قالب طبقه‌های فرعی، طبقه‌های فرعی مشابه به طبقه‌های اصلی و به‌این‌ترتیب مضمون‌ها از کنار هم قرار گرفتن طبقه‌های اصلی حاصل می‌شوند. ۱۱۵ نفر از کارکنان ۱۴ دستگاه اجرایی به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند که متن مصاحبه آنها به همراه پژوهش‌های موجود، گزارش‌ها و مشاهدات پژوهشگر در مرحله گردآوری اطلاعات نقش داشتند. پس از انجام فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی نظام‌یافته مفاهیم، ۶ مضمون اصلی به‌عنوان راهبردها، ۱۳ طبقه اصلی و ۶۰ طبقه فرعی به ترتیب به‌عنوان برنامه‌ها و اقدامات سرمایه‌گذاری برای ایجاد و بهبود به‌زیستی کارکنان از دیدگاه آنها در محل کار ترسیم شدند (هر کدام از این راهبردها، برنامه‌ها و اقدامات به تفکیک در جداول (۲) تا (۷) نشان داده شده‌اند). معیارهای کیفیت پژوهش (انتقال‌پذیری، قابل‌اتکا بودن، اعتبار داشتن و سازگاری) نیز در این مرحله رعایت شده است. برای دسترسی به جزئیات بیشتر می‌توان به مقاله «فهم راهبردهای ارتقای به‌زیستی منابع انسانی در محل کار در سازمان‌های دولتی ایران: پژوهشی کیفی»^۲ (قنبری و انانی و همکاران، ۱۴۰۱) رجوع کرد.

مرحله کمی

در مرحله دوم طرح پژوهش کمی با اتکا به نتایج حاصل از مرحله پیشین انتخاب شد. در واقع، پرسش‌نامه‌ای حاصل از طبقه‌های فرعی یا همان اقدامات ارتقادهنده به‌زیستی کارکنان در محل کار در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت. به‌علاوه، در این مرحله روش تحلیل اهمیت - عملکرد

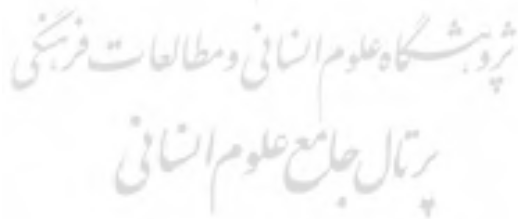
1. Graneheim, & Lundman

۲. این مقاله برگرفته از رساله دکتری مدیریت دولتی (گرایش مدیریت منابع انسانی) نویسنده اول و همکاران است.

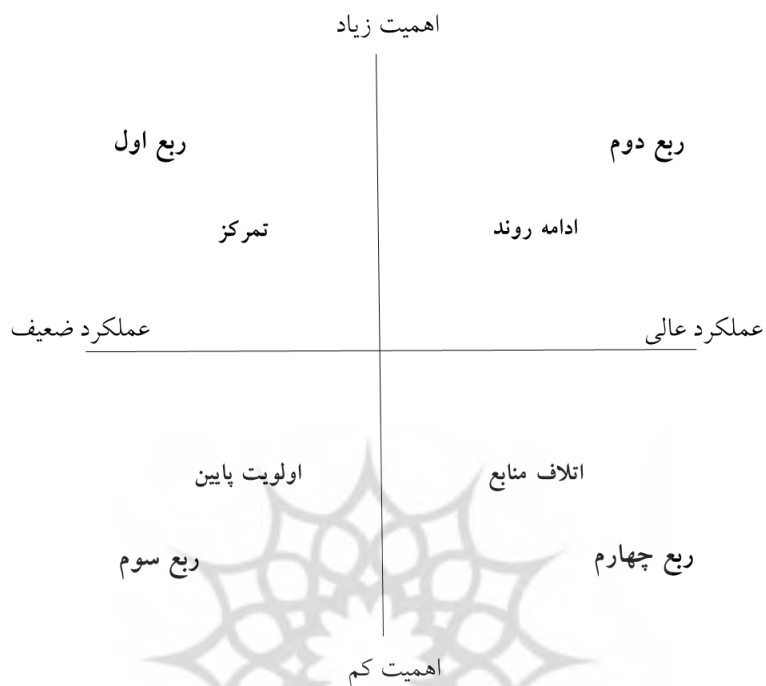
(مارتینلا و جیمز^۱، ۱۹۹۷) به‌عنوان تکنیک تحلیل نتایج حاصل از این پیمایش استفاده شد. در ادامه روش‌شناسی این بخش بر مرحله کمی تمرکز شده است.

تحلیل اهمیت - عملکرد

ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد مارتینلا و جیمز (۱۹۷۷) برای اندازه‌گیری میزان اهمیت و عملکرد ویژگی‌های شناسایی شده عمدتاً به یک ناحیه چهار ربعی تقسیم می‌شود (شکل ۱). در این ماتریس، میزان «عملکرد» نشانگر برداشت شهروندان و ذینفعان از کیفیت ارائه کالاها و خدمات و میزان «اهمیت» به ارزیابی مهم و باارزش تلقی کردن این خدمات از دیدگاه آنها اشاره دارد. در واقع، این روش با ماهیت تشخیصی ساده و کاربردی خود نشان می‌دهد سطح عملکرد سازمان در حوزه‌های مختلف ارائه خدمات در کدام یک ضعیف یا بیشتر از حد مجاز بوده است و برای اولویت‌بندی تصمیم‌گیری در خصوص سرمایه‌گذاری در برنامه‌های گوناگون به دور از ائتلاف منابع روش مطلوبی به شمار می‌رود (دانایی فرد و قنبری وانانی، ۱۴۰۱)



1. Martilla & James



شکل ۱. ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد (مارتینلا و جیمز، ۱۹۷۷)

به دیگر سخن، در ربع اول ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد (ربع مربوط به «اینجا تمرکز کنید»)^۱ اقدامات موجود دارای اهمیت زیاد و عملکرد ضعیف هستند؛ یعنی اقدامات این ربع از دیدگاه کارکنان پراهمیت به شمار می‌روند؛ اما رضایت کمی از عملکرد سازمان وجود دارد. ربع دوم «کار خوب را به همین روال ادامه دهید»^۲ اهمیت زیاد و عملکرد عالی را نشان می‌دهد. به بیانی دیگر، پیاده‌سازی اقدامات این بعد برای کارکنان اهمیت بالایی دارد و از عملکرد سازمان در این زمینه نیز خشنود هستند. ربع سوم «اولویت پایین دهید»^۳ با میزان اهمیت کم و عملکرد ضعیف بیان می‌دارد اگرچه میزان عملکرد سازمان مطلوب نیست، کارکنان هم آن اقدامات را خیلی مهم تلقی نمی‌کنند. درنهایت، ربع چهارم «اتلاف منابع را به حد ممکن برسانید»^۴ دارای

1. Concentrate here
2. Keep up the good work
3. Low priority
4. Possible overkill

اهمیت کم و عملکرد عالی بوده و مبین این نکته است که سازمان به‌خوبی فعالیت می‌کند؛ اما کارکنان اهمیت ناچیزی به اقدامات ارائه شده می‌دهند (پدلی و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

گردآوری داده‌ها

جامعه آماری این پژوهش ۳۲۰ نفر از کارکنان رسمی، پیمانی و قرارداد کار معین سازمان اداری و استخدامی کشور است که از این میان با شرط داشتن حداقل پست کارشناسی و مطابق با فرمول کوکران (در زمان معین بودن حجم جامعه) تعداد نمونه این پژوهش ۱۷۵ نفر محاسبه شد (مطابق با فرمول ذیل). ولی برای اطمینان از نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌ها تعداد ۲۰۰ شرکت‌کننده به صورت تصادفی انتخاب شدند. در واقع، پرسش‌نامه‌ای دو ستونه (یک ستون برای اهمیت و یک ستون برای عملکرد) با تعداد ۶۰ پرسش در یک طیف لیکرت ۵ تایی (از بسیار کم: ۱ تا بسیار زیاد: ۵) به همراه بخش جمعیت‌شناختی در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت. پس از تکمیل و بازگردانی پرسش‌نامه‌ها تعداد ۱۱۲ پرسش‌نامه آماده تحلیل با نرخ بازگشت تقریباً ۶۰ درصدی گردآوری شد (۲ پرسش‌نامه سفید، ۳ پرسش‌نامه با بیش از ۶۰ پرسش بدون پاسخ و ۱ پرسش‌نامه با میزان واریانس صفر در پاسخ‌ها از فرآیند تحلیل حذف شدند).

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2+z^2pq} = 175$$

مشارکت‌کنندگان

نتایج نشان می‌دهد از ۱۱۲ نفر از شاغلان (۴۲ زن، ۶۷ مرد)، با بازه سنی حداقل ۲۸ تا حداکثر ۶۶ سال (میانگین: ۳۹، میانه: ۳۸ و انحراف معیار: ۸/۴۷) دارای وضعیت تأهل اکثراً متأهل (۶۹/۶٪)، تعداد: ۷۸) و مجرد (۳۰/۴٪، تعداد: ۳۴) تشکیل شده بود. به لحاظ مدرک تحصیلی نیز، بیشتر حاضران در این مطالعه دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد (۶۱/۶٪، تعداد: ۶۹)، پس از آن مدرک دکتری (۲۵/۹٪، تعداد: ۲۹) و سایر افراد مدرک کارشناسی و پایین‌تر داشتند. به علاوه، اکثر شرکت‌کنندگان دارای پست کارشناس (۵۹/۸٪، تعداد: ۶۷)، میانگین دریافتی بین ۱۰ تا ۱۵ میلیون تومان (۵۰٪، تعداد: ۵۶) و سابقه کاری تا ۱۰ سال (۴۵/۵٪، تعداد: ۵۱) از کل نمونه بوده‌اند.

1. Padlee., et al

کیفیت پژوهش

پس از تنظیم متن کامل و شفاف پرسش‌نامه، برای ۸ نفر از اساتید حوزه مدیریت منابع انسانی ارسال شده و پس از اعمال نظرات آنها در اختیار ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان قرار گرفته است. در ادامه این روند، بعد از بررسی و تصحیح مجدد پاره‌ای از پرسش‌ها از سوی نویسنده مسئول و همکاران در مرحله بعد پرسش‌نامه برای بار دوم در اختیار ۵ شرکت‌کننده دیگر گذاشته شد تا اطمینان حاصل شود فهم مشترکی از پرسش‌ها وجود دارد. همچنین، به غیر از بررسی روایی صوری پرسش‌ها، از طریق تحلیل عاملی تأییدی میزان روایی سازه پرسش‌ها در قالب مفاهیم مورد اندازه‌گیری نیز محاسبه شد که نشان داد تمامی پرسش‌ها دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۵ بوده‌اند (به دلیل افزایش حجم نوشتار حاضر از قرار دادن نتایج جدول روایی سازه ۶۰ پرسش مورد بررسی اجتناب شده است). برای سنجش پایایی نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که جدول (۱) نشان‌دهنده سطح بالای پایایی هر یک از راهبردها به لحاظ میزان اهمیت و عملکرد است.

جدول ۱. میزان آلفای کرونباخ اهمیت و عملکرد هر یک از راهبردها

مقدار آلفای کرونباخ		نام هر یک از راهبردها
عملکرد	اهمیت	
۰/۸۷۷	۰/۹۱۲	به‌زیستی کارکنان در پرتو تعاملات افراد در سازمان
۰/۷۸۴	۰/۷۴۸	به‌زیستی کارکنان در پرتو محیط سازمانی
۰/۸۵	۰/۹۳۵	به‌زیستی کارکنان در پرتو ساختار سازمانی
۰/۸۷۶	۰/۹۳۹	به‌زیستی کارکنان در پرتو فناوری سازمانی
۰/۸۷	۰/۹۴۲	به‌زیستی کارکنان در پرتو نظام‌های سازمانی
۰/۸۲۵	۰/۸۵۳	به‌زیستی کارکنان در پرتو فرهنگ سازمانی

پیاده‌سازی ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد

برای ترسیم ماتریس تحلیل اهمیت عملکرد، مارتیلا و جیمز (۱۹۷۷) مراحل ۶ گانه‌ای را پیشنهاد داده‌اند: ۱- تعیین ویژگی‌های مورد نظر برای اندازه‌گیری، ۲- تفکیک مقیاس‌های سنجش اهمیت از عملکرد، ۳- ترسیم محورهای افقی و عمودی روی شبکه ماتریس، ۴- قرار دادن مقادیر میانه یا میانگین به عنوان محورهای مرکزی شبکه ماتریس، ۵- تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد و

۶- توجه به نقاط حساس و استراتژیک. در این پژوهش، پس از انجام روش کیفی و گردآوری پرسشنامه به عنوان مأخذ ویژگی‌ها، مقدار میانگین به عنوان تعیین‌کننده محورهای مرکزی ماتریس با استفاده از نرم‌افزار SPSS 23 نمایش داده می‌شود.

یافته‌ها و نتایج پژوهش

در مرحله کمی، اقدامات مربوط به ۶ راهبرد (راهبرد اول: A1 تا A10، راهبرد دوم: B1 تا B7، راهبرد سوم: C1 تا C15، راهبرد چهارم: D1 تا D7، راهبرد پنجم: E1 تا E12 و راهبرد ششم: F1 تا F9) به عنوان ویژگی‌های مورد بررسی در قالب اهمیت هر یک از آنها برای کارکنان و عملکرد سازمان در ارائه آنها به صورت پرسش‌نامه‌ای دو ستونه در یک طیف لیکرت ۵ تایی (از بسیار کم: ۱ تا بسیار زیاد: ۵) در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

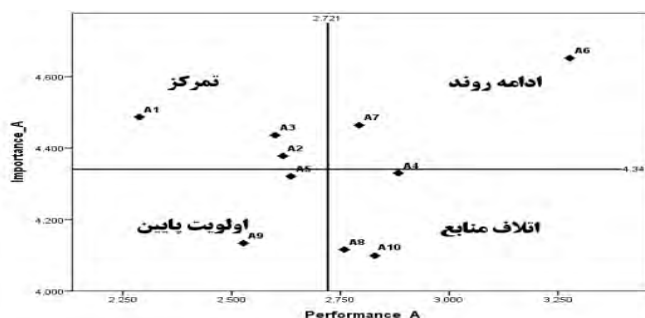
در این مرحله، اقدامات هر یک از ۶ راهبرد ارتقای به‌زیستی در محل کار، در قالب اهمیت هر یک از آنها برای کارکنان و میزان عملکرد سازمان در اقدامات پیاده‌سازی شده نشان داده می‌شود. در ادامه ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد هر یک از این راهبردها ترسیم و موقعیت اقدامات هر کدام بر حسب قرارگیری در ابعاد چهارگانه ماتریس بررسی می‌شوند. شایان ذکر اینکه به دلیل محدودیت فضا و مشابه بودن روال تحلیل ماتریس‌ها، تنها ماتریس ترسیمی برای راهبرد اول به طور کامل تشریح شده و برای سایر راهبردها تنها به ذکر موارد کلی بسنده می‌شود.

راهبرد اول

مطابق جدول (۲)، ۱۰ اقدام در این راهبرد وجود دارد که تمام آنها از میانگین عملکرد کمتری نسبت به اهمیت برخوردارند. این تفاضل عملکرد از اهمیت به شکل معنی‌داری برای اقدامات این راهبرد وجود دارد ($P < 0.001$). تقاطع میانگین سطح اهمیت (۴/۳۴۱) و سطح عملکرد (۲/۷۲۱) ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد (شکل ۲) این راهبرد را نشان می‌دهد.

جدول ۲. رتبه‌های اهمیت- عملکرد اقدامات راهبرد اول

T آماره	تفاضل عملکرد از اهمیت	میانگین		اقدامات	راهبرد ۱: به‌زیستی کارکنان در پرتو تعاملات افراد در سازمان
		عملکرد	اهمیت		
۶/۰۹۹**	۲/۱۹۸	۲/۲۸۸	۴/۴۸۷	A1: قدردانی از کارهای خوب کارکنان	برنامه ۱: روابط حمایت‌گرایانه مدیر با کارکنان
۷/۹۳۵**	۱/۷۶۰	۲/۶۱۸	۴/۳۷۸	A2: سبک حمایت‌گرایانه مدیر با کارکنان	
۱۰/۰۸۰**	۱/۸۳۶	۲/۶۰۰	۴/۴۳۶	A3: تفویض منصفانه کارها میان کارکنان	
۹/۷۳۳**	۱/۴۴۸	۲/۸۸۳	۴/۳۳۰	A4: وجود مشارکت سازنده میان مدیر و کارکنان	
۷/۹۷۵**	۱/۶۸۵	۲/۶۳۶	۴/۳۲۱	A5: برقراری ارتباطات شفاف و اثربخش مدیر با کارکنان	
۱۷/۳۶۰**	۱/۳۷۵	۳/۲۷۷	۴/۶۵۲	A6: فضای تعاملی محترمانه و مبتنی بر اخلاق میان کارکنان	برنامه ۲: روابط دوستانه کارکنان با کارکنان
۹/۶۲۵**	۱/۶۷۲	۲/۷۹۳	۴/۴۶۴	A7: روابط کاری تیمی و همکار گونه میان کارکنان	
۶/۷۲۸**	۱/۳۵۷	۲/۷۵۹	۴/۱۱۶	A8: شفافیت در روابط کاری	
۵/۳۰۱**	۱/۶۰۷	۲/۵۲۷	۴/۱۳۴	A9: حس تعلق جمعی میان کارکنان	
۷/۷۳۵**	۱/۲۷۰	۲/۸۲۹	۴/۰۹۹	A10: فضای گفتگو و حمایت‌گرایانه میان کارکنان	



شکل ۲. ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد راهبرد اول

اقدامات A1 تا A3 (قدردانی، حمایت و تفویض اختیار منصفانه مدیر در قبال کارکنان) در ناحیه «تمرکز» قرار دارند که مهم‌ترین بخش ماتریس تحلیل- عملکرد به شمار می‌رود. به عبارت دیگر، اقدامات این بعد از اهمیت بالایی از نظر کارکنان سازمان برخوردارند ولی عملکرد سازمان در رابطه با آنها از نظر مشارکت کنندگان ضعیف است. بنابراین از بالاترین میزان اولویت‌گذاری از نظر صرف منابع و تلاش برای اصلاح آنها برخوردارند. اقدامات A7 و A6 (فضای تعاملی محترمانه و روابط کاری تیمی میان همکاران) در ربع «ادامه روند» قرار دارند یعنی نقاط قوت و برتری سازمان به شمار می‌روند که در این اقدامات سازمان هم به خوبی عمل کرده و هم برای کارکنان حائز اهمیت هستند بنابراین باید به سیاق موجود حفظ شوند. اقدامات A9 و A5 (برقراری ارتباطات شفاف و اثربخش مدیر با کارکنان و حس تعلق جمعی میان کارکنان) از «اولویت پایینی» برخوردارند. به بیانی دیگر، میزان عملکرد سازمان در این اقدامات ضعیف بوده و برای کارکنان نیز بااهمیت نیستند، بنابراین به عنوان نقاط ضعف جزئی تلقی می‌شوند. اقدامات A10 و A8، A4 (مشارکت سازنده میان مدیر و کارکنان، شفافیت در روابط کاری و وجود فضای گفتگو و حمایت‌گرانه میان کارکنان) در ناحیه «اتلاف منابع» قرار دارند. به دیگر سخن، اگر چه سازمان در این اقدامات به خوبی عمل می‌کند، کارکنان اهمیت ناچیزی به آنها می‌دهند. بدین ترتیب، می‌بایست از سرمایه‌گذاری در این اقدامات اجتناب کرده و زمان و هزینه ناشی از اقدامات این بعد را در جای دیگری صرف کرد. به علاوه، از میان اقدامات هر بعد، هر اقدامی که شکاف اهمیت- عملکرد بالاتری دارد از اولویت بالاتری برای اصلاح و بهبود چه در جهت مثبت

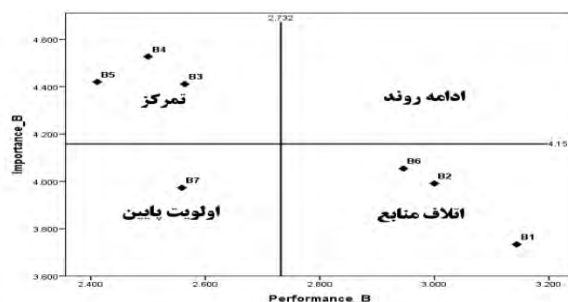
و چه منفی برخوردار است. برای مثال، در ناحیه تمرکز این راهبرد، از میان ۳ اقدام این بعد، اقدام A1 (قدردانی از کار خوب کارکنان) با بالاترین میزان شکاف (۲/۱۹۸) در اولویت توجه سازمان برای سرمایه‌گذاری بیشتر در راستای ارتقای آن قرار دارد.

راهبرد دوم

مطابق جدول (۳)، ۷ اقدام در این راهبرد وجود دارد که تمام آنها از میانگین عملکرد کمتری نسبت به اهمیت برخوردارند. این تفاضل عملکرد از اهمیت به شکل معنی‌داری برای اقدامات این راهبرد وجود دارد ($P < 0.001$). تقاطع میانگین سطح اهمیت (۴/۱۵۸) و سطح عملکرد (۲/۷۳۲) ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد (شکل ۳) این راهبرد را نشان می‌دهد.

جدول ۳. رتبه‌های اهمیت عملکرد - اقدامات راهبرد دوم

آماره T	تفاضل عملکرد از اهمیت	میانگین		اقدامات	راهبرد ۲: به‌زیستی کارکنان در پرتو محیط سازمانی
		عملکرد	اهمیت		
۶/۷۷۹**	۰/۵۹۰	۳/۱۴۴	۳/۷۳۴	B1: قدرت و نفوذ سیاسی سازمان در جامعه	برنامه ۳: جو برون‌سازمانی مثبت در جامعه
۷/۴۳۳**	۰/۹۹۱	۳	۳/۹۹۱	B2: شهرت و جایگاه اجتماعی سازمان در جامعه	
۷/۹۳۵**	۱/۸۴۷	۲/۵۶۴	۴/۴۱۱	B3: احساس خوب کار کردن در سازمان	برنامه ۴: جو درون‌سازمانی مثبت
۹/۲۷۳**	۲/۰۲۷	۲/۵۰۰	۴/۵۲۷	B4: برخورداری از طیب خاطر	
۷/۳۷۱**	۲/۰۰۹	۲/۴۱۱	۴/۴۲۰	B5: فضای تخصص‌گرایی پویا در سازمان	
۷/۲۵۸**	۱/۱۰۷	۲/۹۴۶	۴/۰۵۴	B6: فضای خدمتگزاری به ارباب‌رجوع	
۴/۱۸۳**	۱/۴۱۴	۲/۵۵۹	۳/۹۷۳	B7: متداول بودن رفتارهای خیرخواهانه در سازمان	



شکل ۳. ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد راهبرد دوم

اقدامات B3 تا B5 (احساس خوب کار کردن، برخورداری از طیب خاطر و فضای تخصص‌گرای پویا در سازمان) نقاط «تمرکز» سازمان، اقدام B7 (متداول بودن رفتارهای خیرخواهانه) در ناحیه «اولویت پایین» و اقدامات B1، B2، B6 (قدرت و شهرت سازمان و فضای خدمت‌گذاری به ارباب رجوع) در ربع «اتلاف منابع» قرار دارند.

راهبرد سوم

مطابق جدول (۴)، ۱۵ اقدام در این راهبرد وجود دارد که تمام آنها از میانگین عملکرد کمتری نسبت به اهمیت برخوردارند. این تفاضل عملکرد از اهمیت به شکل معنی‌داری برای ۱۴ اقدام این راهبرد وجود دارد ($P < 0.001$). تقاطع میانگین سطح اهمیت (۴/۲۱۲) و سطح عملکرد (۲/۴۸۷) ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد (شکل ۴) این راهبرد را نشان می‌دهد.

جدول ۴. رتبه‌های اهمیت- عملکرد اقدامات راهبرد سوم

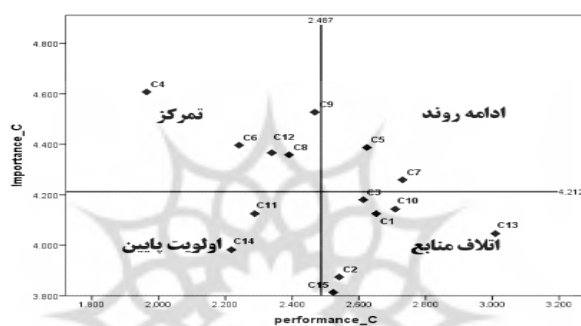
آماره T	تفاضل عملکرد از اهمیت	میانگین		اقدامات	راهبرد ۳: به زیستی کارکنان در پرتو ساختار سازمانی
		عملکرد	اهمیت		
۷/۰۸۵**	۱/۴۷۳	۲/۶۵۲	۴/۱۲۵	C1: شبکه‌های ارتباطی کارساز در سازمان	برنامه ۵: ساختار اجتماعی به
۳/۶۱۱**	۱/۳۳۳	۲/۵۴۱	۳/۸۷۴	C2: فرایندهای کاری بهینه	زیستی محور

جدول ۴. رتبه‌های اهمیت- عملکرد اقدامات راهبرد سوم

T آماره	تفاضل عملکرد از اهمیت	میانگین		اقدامات	راهبرد ۳: به‌زیستی کارکنان در پرتو ساختار سازمانی	
		عملکرد	اهمیت			
۶/۳۶۶**	۱/۵۶۸	۲/۶۱۳	۴/۱۸۰	C3: مقررات و آئین‌نامه‌های شفاف و منعطف		
۵/۱۷۴**	۲/۶۴۳	۱/۹۶۴	۴/۶۰۷	C4: وجود سلامت اداری و شفافیت در انتصابات و ارتقاها		
۸/۹۳۳**	۱/۷۶۴	۲/۶۲۴	۴/۳۸۷	C5: وجود تناسب بین فرد، شغل و سازمان		
۵/۳۴۹**	۲/۱۵۶	۲/۲۴۱	۴/۳۹۶	C6: فراهم بودن فرصت رشد کارراهه برای کارکنان		
۷/۶۷۷**	۱/۵۲۸	۲/۷۳۱	۴/۲۵۹	C7: طبقه‌بندی شغلی شفاف		
۵/۹۶۲**	۱/۹۶۷	۲/۳۹۱	۴/۳۵۸	C8: وجود مشاغل چالشی متناسب با توانمندی کارکنان		
۸/۳۵۸**	۲/۰۵۸	۲/۴۶۸	۴/۵۲۷	C9: برقراری امنیت شغلی، روانی و اقتصادی بلندمدت		
۶/۹۷۰**	۱/۴۳۴	۲/۷۰۹	۴/۱۴۳	C10: توزیع مناسب اختیارات تصمیم‌گیری در سازمان		
۳/۳۸۱**	۱/۸۳۷	۲/۲۸۸	۴/۱۲۵	C11: چیدمان بهینه واحدهای کاری		برنامه ۶: ساختار فیزیکی به زیستی محور
۵/۶۸۷**	۲/۰۲۷	۲/۳۳۹	۴/۳۶۶	C12: فضای اختصاصی شغلی مطلوب		
۱۰/۶۵۸**	۱/۰۳۶	۳/۰۰۹	۴/۰۴۶	C13: امکانات و تسهیلات کاری مناسب		
۱/۵۱۰	۱/۷۶۴	۲/۲۱۸	۳/۹۸۲	C14: مکان دلپذیر استقرار سازمان		

جدول ۴. رتبه‌های اهمیت- عملکرد اقدامات راهبرد سوم

آماره T	تفاضل عملکرد از اهمیت	میانگین		اقدامات	راهبرد ۳: به زیستی کارکنان در پرتو ساختار سازمانی
		عملکرد	اهمیت		
۲/۶۸۴**	۱/۲۹۰	۲/۵۲۳	۳/۸۱۳	C15: دکوراسیون زیبای محل کار	



شکل ۴. ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد راهبرد سوم

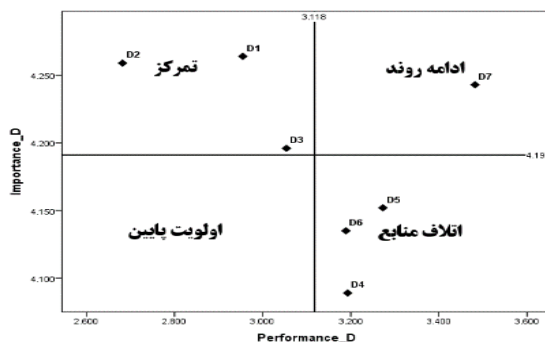
اقدامات C4، C6، C8، C9 و C12 (سلامت اداری، فرصت رشد کارراهه، مشاغل چالشی، امنیت شغلی، روانی و اقتصادی و فضای اختصاصی شغلی مطلوب) در ناحیه یا ربع «تمرکز» سازمان، اقدامات C5 و C7 (وجود تناسب بین فرد، شغل و سازمان و طبقه‌بندی شغلی شفاف) در ناحیه «ادامه روند»، اقدامات C11 و C14 (چیدمان بهینه واحدهای کاری و مکان دلپذیر استقرار سازمان) در ربع «اولویت پایین» و اقدامات C1 تا C3، C10، C13 و C15 (شبکه‌های ارتباطی کارساز، فرآیندهای کاری بهینه، مقررات و آیین‌نامه‌های شفاف و منعطف، توزیع مناسب اختیارات تصمیم‌گیری، امکانات و تسهیلات کاری مناسب و دکوراسیون زیبای محل کار) در قسمت «اتلاف منابع» ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد این ربع واقع شده‌اند.

راهبرد چهارم

مطابق جدول (۵)، ۷ اقدام در این راهبرد وجود دارد که تمام آنها از میانگین عملکرد کمتری نسبت به اهمیت برخوردارند. این تفاضل عملکرد از اهمیت به شکل معنی‌داری برای اقدامات این راهبرد وجود دارد ($P < 0.001$). تقاطع میانگین سطح اهمیت (۴/۱۹۱) و سطح عملکرد (۳/۱۱۸) ماتریس تحلیل اهمیت-عملکرد (شکل ۵) این راهبرد را نشان می‌دهد.

جدول ۵. رتبه‌های اهمیت-عملکرد اقدامات راهبرد چهارم

آماره T	تفاضل عملکرد از اهمیت	میانگین		اقدامات	راهبرد ۴: به‌زیستی کارکنان در پرتو فناوری سازمانی
		عملکرد	اهمیت		
۱۰/۱۳۴**	۱/۳۰۹	۲/۹۵۵	۲/۲۶۴	D1: پیشرفته بودن تجهیزات الکترونیک	برنامه ۷: پیشرفته و به‌روز بودن سخت‌افزاری
۸/۳۸۴**	۱/۵۷۷	۲/۶۸۲	۴/۲۵۹	D2: پایگاه‌های اطلاعاتی به‌روز	
۱۰/۹۲۳**	۱/۱۴۲	۳/۰۵۴	۴/۱۹۶	D3: به‌روز بودن نرم‌افزاری فناوری در سازمان	
۹/۹۹۳**	۰/۸۹۷	۳/۱۹۳	۴/۰۸۹	D4: پایداری شبکه‌های فناوری سازمان	برنامه ۸: پایدار و ایمن بودن نرم‌افزاری
۱۲/۲۷۲**	۰/۸۷۹	۳/۲۷۳	۴/۱۵۲	D5: اتوماسیون اداری پایدار سازمان	
۱۰/۶۴۸**	۰/۹۴۶	۳/۱۸۹	۴/۱۳۵	D6: پشتیبانی مستمر از فناوری‌ها	
۱۴/۴۲۲**	۰/۷۶۱	۳/۴۸۲	۴/۲۴۳	D7: امنیت شبکه‌های فناوری سازمان	



شکل ۵. ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد راهبرد چهارم

اقدامات D1 تا D3 (پیشرفته بودن تجهیزات، پایگاه‌های اطلاعاتی به‌روز و به‌روز بودن نرم‌افزارهای فناوری اطلاعات) در ربع «تمرکز»، اقدام D7 (امنیت شبکه‌ها) در ناحیه «ادامه روند» و اقدامات D4 تا D6 (پایداری شبکه فناوری اطلاعات، اتوماسیون اداری پایدار و پشتیبانی مستمر از فناوری‌ها) در ربع «اتلاف منابع» قرار دارند.

راهبرد پنجم

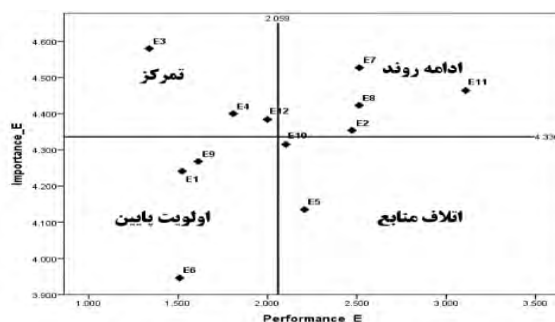
مطابق جدول (۶)، ۱۲ اقدام در این راهبرد وجود دارد که تمام آنها از میانگین عملکرد کمتری نسبت به اهمیت برخوردارند. این تفاضل عملکرد از اهمیت به شکل معنی‌داری برای ۹ اقدام این راهبرد وجود دارد ($P < 0.001$). تقاطع میانگین سطح اهمیت (۴/۳۳۶) و سطح عملکرد (۲/۰۵۹) ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد (شکل ۶) این راهبرد را نشان می‌دهد.

جدول ۵. رتبه‌های اهمیت- عملکرد اقدامات راهبرد پنجم

آماره T	تفاضل عملکرد از اهمیت	میانگین		اقدامات	راهبرد ۵: به زیستی کارکنان در پرتو نظام‌های سازمانی
		عملکرد	اهمیت		
-۲/۲۷۸**	۲/۷۱۹	۱/۵۲۳	۴/۲۴۱	E1: وام‌ها و کمک‌هزینه‌های عادلانه و فراگیر	برنامه ۹: نظام‌های مالی جبران
۷/۱۸۷**	۱/۸۸۱	۲/۴۷۳	۴/۳۵۴	E2: جبران خدمات منصفانه	خدمات عدالت‌محور

جدول ۵. رتبه‌های اهمیت- عملکرد اقدامات راهبرد پنجم

آماره T	تفاضل عملکرد از اهمیت	میانگین		اقدامات	راهبرد ۵: به‌زیستی کارکنان در پرتو نظام‌های سازمانی پویا
		عملکرد	اهمیت		
				و به‌موقع	
-۰/۸۰۴	۳/۲۴۱	۱/۳۳۹	۴/۵۸۰	E3: حقوق و دستمزد متناسب با تورم	
۱/۸۶۵	۲/۵۹۱	۱/۸۰۹	۴/۴۰۰	E4: پرداختی‌های جانبی مبتنی بر عملکرد	
۲/۸۰۸**	۱/۹۲۸	۲/۲۰۷	۴/۱۳۵	E5: پایداری در پرداختی‌ها	
-۵/۴۶۵**	۲/۴۳۶	۱/۵۰۹	۳/۹۴۶	E6: تنوع لازم در پرداختی‌ها	
۸/۲۷۵**	۲/۰۱۳	۲/۵۱۴	۴/۵۲۷	E7: نظام‌های جذب و استخدام مبتنی بر شایسته‌گزینی	
۷/۵۵۴**	۱/۹۱۰	۲/۵۱۳	۴/۴۲۳	E8: ارزشیابی عملکرد منصفانه و شفاف	
-۱/۳۴۹	۲/۶۵۵	۱/۶۱۳	۴/۲۶۸	E9: امکانات رفاهی درون‌سازمانی مناسب	برنامه ۱۰: نظام‌های منابع انسانی کارآمد
۳/۸۳۹**	۲/۲۱۳	۲/۱۰۳	۴/۳۱۵	E10: آموزش‌های بهنگام، مفید و مهارت‌محور	
۱۳/۴۸۱**	۱/۳۵۴	۳/۱۰۹	۴/۴۶۴	E11: نظام‌های ایمنی و بهداشت مناسب	
۳/۷۴۷**	۲/۳۸۴	۲	۴/۳۸۴	E12: امکان‌پذیری تعادل کار و زندگی در سازمان	



شکل ۶. ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد راهبرد پنجم

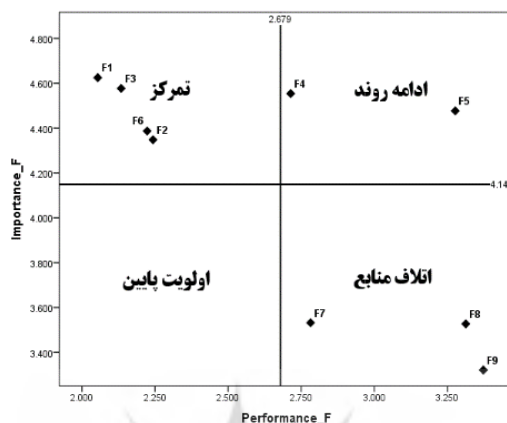
اقدامات E3، E4 و E12 (حقوق و دستمزد متناسب با تورم، پرداختی‌های مبتنی بر عملکرد و امکان‌پذیری تعادل کار و زندگی) در ربع «تمرکز»، اقدامات E2، E7، E8 و E11 (جبران خدمت منصفانه، نظام‌های جذب و استخدام شایسته‌گزین، ارزشیابی عملکرد منصفانه و شفاف و نظام‌های ایمنی و بهداشت مناسب) در ناحیه «ادامه روند»، اقدامات E1، E6 و E9 (وام و کمک‌هزینه‌ها، تنوع در پرداختی‌ها و امکانات رفاهی) در بعد «اولویت پایین» و اقدامات E5 و E10 (پایداری در پرداختی‌ها و آموزش‌های به‌هنگام و مفید) در ربع «اتلاف منابع» هستند.

راهبرد هشتم

مطابق جدول (۷) ۹ اقدام در این راهبرد وجود دارد که تمام آنها به جز اقدام پایانی از میانگین عملکرد کمتری نسبت به اهمیت برخوردارند. این تفاضل عملکرد از اهمیت به شکل معنی‌داری برای اقدامات این راهبرد وجود دارد ($P < 0.001$). تقاطع میانگین سطح اهمیت (۴/۱۴۹) و سطح عملکرد (۲/۶۷۹) ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد (شکل ۷) این راهبرد را نشان می‌دهد.

جدول ۶. رتبه‌های اهمیت- عملکرد اقدامات راهبرد ششم

آماره T	تفاضل عملکرد از اهمیت	میانگین		اقدامات	راهبرد ۶: نام ویژگی‌های به‌زیستی کارکنان در پرتو فرهنگ سازمانی
		عملکرد	اهمیت		
۶/۰۹۲**	۲/۵۷۱	۲/۰۵۴	۴/۶۲۵	F1: شایسته‌سالاری در ارتقای و انتصابات سازمانی	برنامه ۱۱: ارزش‌های فرهنگی پشتیبان به‌زیستی
۵/۵۸۶**	۲/۱۰۵	۲/۲۴۳	۴/۳۴۸	F2: دقت مندی در استفاده از منابع سازمان	
۷/۰۵۹**	۲/۴۴۳	۲/۱۳۴	۴/۵۷۷	F3: رعایت انصاف و عدالت در سازمان	
۱۰/۵۳۸**	۱/۸۳۹	۲/۷۱۴	۴/۵۵۴	F4: حساسیت به منافع عامه مردم	برنامه ۱۲: هنجارهای تقویت‌کننده به‌زیستی
۱۳/۳۰۵**	۱/۲۰۰	۳/۲۷۷	۴/۴۷۷	F5: رعایت حرمت ارباب‌رجوع	
۵/۷۳۰**	۲/۱۶۴	۲/۲۲۳	۴/۳۸۷	F6: نبود رفتارهای تملق‌آمیز در سازمان	
۲/۵۳۵**	۰/۷۵۰	۲/۷۸۲	۳/۵۳۲	F7: برگزاری جشن‌های ملی در سازمان	برنامه ۱۳: نمادهای فرهنگی تسهیل‌کننده به‌زیستی
۶/۷۶۹**	۰/۲۱۴	۳/۳۱۳	۳/۵۲۷	F8: برگزاری مراسم‌های مذهبی در سازمان	
۵/۲۶۸**	-۰/۰۵۱	۳/۳۷۳	۳/۳۲۱	F9: نصب نمادهای فرهنگی در سازمان	



شکل ۷. ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد راهبرد ششم

اقدامات F1 تا F3 و F6 (شایسته‌سالاری در ارتقاء و انتصابات، دقت مندی در استفاده از منابع، رعایت انصاف و عدالت و نبود رفتارهای تملق‌آمیز) در ربع «تمرکز»، اقدامات F4 و F5 (حساسیت به منافع عامه مردم و رعایت حرمت ارباب رجوع) در ناحیه «ادامه روند» و اقدامات F7 تا F9 (برگزاری جشن‌های ملی، مراسم‌های مذهبی و نصب نمادهای فرهنگی در سازمان) در ربع «اتلاف منابع» قرار می‌گیرند.

بحث و بررسی

پژوهش حاضر به تحلیل و اولویت‌بندی اقدامات هر یک از ۶ راهبرد ارتقای به‌زیستی در محل کار (به‌زیستی کارکنان در پرتو تعاملات افراد در سازمان، به‌زیستی کارکنان در پرتو محیط سازمان، به‌زیستی کارکنان در پرتو ساختار سازمان، به‌زیستی کارکنان در پرتو فناوری سازمان، به‌زیستی کارکنان در پرتو نظام‌های سازمان و به‌زیستی کارکنان در پرتو فرهنگ سازمان) در سایه تصمیم‌گیری برای ایجاد بیشترین توجه و تمرکز، حفظ وضع موجود، صرف منابع کمتر و یا چشم‌پوشی از برخی برنامه‌ها می‌پردازد. در واقع، از مجموع ۶۰ اقدام مورد بررسی در راهبردهای ارتقای به‌زیستی سازمان هدف ۲۱ اقدام در ناحیه تمرکز، ۱۱ اقدام در ناحیه ادامه روند، ۸ اقدام در

ناحیه اولویت پایین و ۲۰ اقدام در ناحیه ائتلاف منابع قرار گرفته‌اند. بنابراین، دست‌اندرکاران برنامه‌های به‌زیستی منابع می‌بایست به نقاط ائتلاف منابع یا با اولویت پایین که تقریباً نیمی از این اقدامات در این دو ناحیه قرار دارند اولویت بیشتری برای جلوگیری از هدررفت منابع مالی و غیرمالی سازمان داشته باشد. از این رو، نتایج ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد چشم‌انداز روشنی به مدیران منابع انسانی در راستای پیش رفتن به سوی برنامه‌های اثربخش و احتراز از برنامه‌های کم‌اهمیت از دیدگاه سرمایه انسانی سازمان می‌دهد.

به عبارت دیگر، در راهبرد به‌زیستی در پرتو تعاملات افراد در سازمان مدیران می‌توانند با قدردانی و تشکر به همراه حمایت و تقسیم کار عادلانه از یک طرف و ایجاد فضای کاری محترمانه و تیمی میان همکاران از سوی دیگر حس و حال مثبتی برای انجام هر چه بهتر وظایف در افراد ایجاد کند. همان‌طور که پژوهش‌ها (جایسوال و آرون، ۲۰۲۰؛ لاسان و همکاران، ۲۰۰۹؛ هاشمی و همکاران، ۱۳۹۹) نیز بر نقش مهم و تأثیرگذار برداشت کارکنان از انصاف و عدالت، قدردانی از تجارب کاری و حمایت‌های اجتماعی در سایه شرایط کاری مطلوب در محل کار صحنه گذاشته‌اند. راهبرد به‌زیستی کارکنان در پرتو محیط سازمان نشان می‌دهد جو درون‌سازمانی تأثیر به‌مراتب بیشتری نسبت به جو بیرون‌سازمانی برای کارکنان دارد، به عبارت دیگر داشتن احساس خوب از کار کردن، به همراه برخورداری از آرامش خاطر در فضایی که به تخصص‌گرایی و دانش فردی اهمیت به‌سزایی داده می‌شود به‌زیستی در محل کار بروز بیشتری دارد. تأثیر این جو مطلوب بر به‌زیستی کارکنان و انجام کار بهینه و مطلوب آنها در پژوهش (آلیوریا و همکاران، ۲۰۲۰) نیز به تأیید رسیده است.

همچنین، در راهبرد به‌زیستی کارکنان در پرتو ساختار سازمان، توجه به ساختار اجتماعی بیش از ساختار فیزیکی مقبول کارکنان سازمان بوده است؛ به عبارت دیگر، وجود عواملی نظیر اعطای فرصت پیشرفت به کارکنان در کنار ایجاد مشاغل چالش‌برانگیز، حفظ تناسب بین فرد، شغل و سازمان و همچنین شرح شغل و شرایط احراز شفاف‌ترین جهت‌گیری مثبت برای به‌زیستی کارکنان در محل کار را به ارمغان می‌آورد. میزان ارتباط بین داشتن استقلال کاری برای انجام کارها و وجود تناسب بین فرد و سازمان در ایجاد تصویر مثبت فرد از آینده کاری خود در

پژوهش‌های متعدد (هرسچل و گاندیم، ۲۰۲۰؛ لی و همکاران، ۲۰۲۱) حاکی از تأثیر چشمگیر ساختار اجتماعی بر به زیستی کارکنان است. در راهبرد به زیستی کارکنان در پرتو فناوری سازمان حرکت به سوی پیشرفتگی و به‌روز بودن تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری در کنار حفظ امنیت شبکه‌های فناوری اطلاعات سازمان نقش پررنگ‌تری نسبت به توجه صرف به پایداری و پشتیبانی مستمر از برنامه‌های اتوماسیون اداری و نظایر آن برای کارکنان دارد. در پژوهش‌های دیگری (هنینگ و ون دی ون^۱، ۲۰۱۷؛ آی‌شام و همکاران^۲، ۲۰۲۱) نیز به کارگیری فناوری نوین در ارتقای به زیستی کارکنان در محل کار نشان داده شده است.

به‌علاوه، در راهبرد به زیستی کارکنان در پرتو نظام‌های سازمان داشتن حقوق و مزایای متناسب با تورم و بر مبنای عملکرد و تعادل کار - زندگی در کنار نظام‌های جبران خدمت، استخدام و ارزشیابی عملکرد منصفانه و شایسته‌سالار و نظام‌های ایمنی و بهداشت مناسب در بهبود به زیستی در محل کار نقش بسزایی دارند. از این‌رو، زمانی که کارکنان جبران خدمت و توزیع پاداش‌ها را عادلانه و بر مبنای عملکرد بدانند (آبیراهم و همکاران^۳، ۲۰۲۰؛ نوری ثمین و همکاران، ۱۳۹۹) و شرایط برقراری تعادل کار و زندگی از طریق زیرساخت‌های فناورانه (آیشام و همکاران، ۲۰۲۱؛ زیانی و تاج فر، ۱۳۹۹) فراهم باشد با اشتیاق بیشتری به انجام کارهای درون‌سازمانی می‌پردازند که بسترسازی بهتری برای به زیستی در محل کار موجب می‌شود. راهبرد به زیستی کارکنان در پرتو فرهنگ سازمان خاطر نشان می‌کند که شایسته‌سالاری در ارتقای و انتصابات، کاربرد بهینه منابع، برقراری انصاف و عدالت در کنار نبود رفتارهای تملق‌آمیز از بیشترین میزان اهمیت برای کارکنان و ضعیف‌ترین عملکرد سازمان در برقراری این اقدامات به شمار می‌روند؛ بنابراین ترویج فرهنگ سازمانی (تهیگال و پوروهیت^۴، ۲۰۲۱؛ شمسی و همکاران، ۱۳۹۵) مشوق چنین اقداماتی در تسهیل ایجاد به زیستی کارکنان در محل کار اثرگذاری بخصوصی دارد.

1. Henning & van de Ven,
2. Isham., et al
3. Ibrahim., et al
4. Thigale & Purohit

نتیجه‌گیری و پیشنهادهای پژوهش

عوامل متعددی در تعیین نوع برنامه‌های به‌زیستی در سازمان نقش دارند؛ اما توجه به میزان اهمیت این برنامه‌ها از دیدگاه کارکنان و سنجش میزان عملکرد و موفقیت سازمان در پیاده‌سازی آنها در ایجاد رضایتمندی کلی کارکنان تأثیر به‌مراتب بیشتری دارد. پژوهش حاضر با انجام روش تحلیل اهمیت - عملکرد نسبت به سایر پژوهش‌های داخلی و خارجی در حوزه به‌زیستی در محل کار نگاه متفاوت‌تری به این حوزه داشته است. از این‌رو، با اولویت‌بندی اقدامات هر یک از برنامه‌های به‌زیستی در محل کار دید شفاف‌تری به مدیران منابع انسانی از خاستگاه نیازهای واقعی کارکنان سازمان می‌دهد. هر چند، این پژوهش نیز مانند سایر پژوهش‌ها خالی از محدودیت‌های پیش‌روی آن نبوده است.

محدودیت اول، انجام پژوهش به‌طور مقطعی در یک سازمان هدف و احتیاط در تعمیم نتایج آن به دیگر سازمان‌های دولتی است. در پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود به‌زیستی در محل کار با خوشه‌بندی سازمان‌ها به شکل سازمان‌های خدماتی، آموزشی، تولیدی و غیره در حجم نمونه بالاتر و به‌صورت مقایسه‌ای انجام گیرد. محدودیت بعدی مربوط به شرکت‌کنندگان پژوهش است؛ به‌عبارت‌دیگر، این پژوهش از طریق گزارش‌های فردی و پاسخ به پرسش‌نامه انجام گرفته است که در آن احتمال خطا وجود دارد. هر چند از طریق روایی سازه از صحت اعتبار نتایج و کنترل سوگیری مطلوبیت اجتماعی (تمایل به گزارش کمتر نگرش‌ها و رفتارهای نامطلوب اجتماعی و گزارش بیش از حد ویژگی‌های مطلوب‌تر) اطمینان حاصل شده است، همواره برداشت‌های چندگانه از پرسش‌ها متناسب با نگرش و عواطف شخصی وجود دارد. از طرفی، نمونه‌گیری در دسترس پژوهش حاضر بیشتر طیف افرادی که از وضع موجود و عملکرد سازمان به دلایلی نظیر تغییرات مدیریتی، ضعف در شایسته‌سالاری، بازطراحی جدید ساختار و فرایندهای انجام کار و فشار کاری بالا ناراضی بودند را گرد هم آورده است؛ بنابراین احتمال جهت‌گیری نتایج منفی‌تر شدن آن وجود دارد. در همین راستا، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از نمونه‌گیری‌های احتمالی ساده یا طبقه‌ای با شانس انتخاب برابر استفاده شود.

فهرست منابع

- خبازی راوندی، محمدرضا؛ شفیع‌آبادی، عبدالله؛ عسگری، محمد؛ برجعلی، احمد. (۱۴۰۰). تدوین مدل کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان بهزیستی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۳)، ۲۴۵-۲۰۱.
- دانایی‌فرد، حسن؛ قنبری وانانی، راضیه. (۱۴۰۱). تصمیم‌گیری در سازمان: فهم مبانی فلسفی، اسلوب اجرای روش تحلیل اهمیت-عملکرد و نقد آن. *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۲۸(۱۱۰)، ۱-۱۷.
- زراعت‌کار، سمیه؛ رجیبی فرجاد، حاجیه؛ نقاش زاده، ساقی. (۱۳۹۹). شناسایی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره‌وری. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۱۹۷-۲۲۴.
- زیانی، محبوبه؛ تاج‌فر، امیرحوشنگ. (۱۳۹۹). تأثیرگذاری عوامل مؤثر بر بازی‌وارسازی در تحول دیجیتال کارکنان سازمان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲(۱)، ۱۰۷-۱۳۵.
- شمسی، مرجان؛ نعمی، عبدالزهره؛ بشلیده، کیومرث؛ هاشمی شیخ‌شبان، سید اسماعیل. (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه‌های روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی‌گری بهزیستی حرفه‌ای و تعدیل‌گری هوش معنوی شغلی. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۸(۲۷)، ۳۰-۴۴.
- قنبری وانانی، راضیه؛ دانایی‌فرد، حسن؛ کاظمی، سید حسین؛ دلخواه، جلیل. (۱۴۰۱). فهم راهبردهای ارتقای بهزیستی منابع انسانی در محل کار در سازمان‌های دولتی ایران: پژوهشی کیفی. *مدیریت دولتی*، ۱۴(۴)، ۵۵۴-۵۷۹.
- نوری ثمین، شهرام؛ ارشدی، نسرین؛ هاشمی، سید اسماعیل؛ نعمی، عبدالزهره. (۱۳۹۹). تأثیر بی‌عدالتی رویه‌ای ادراک شده بر بهزیستی سازمانی، *فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۹(۹۸)، ۱۱۳-۱۳۸.
- هاشمی، سید اسماعیل؛ موسوی، منتهی؛ بشلیده، کیومرث؛ کعب عمیر، نوری. (۱۳۹۹). رابطه سن ذهنی با خشنودی شغلی، تعهد سازمانی و بهزیستی شغلی: نقش میانجی‌گر قدردانی از تجارب کاری. *مجله مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی*، ۷(۱)، ۷۳-۹۰.
- Akanni, A. A., Kareem, D. B., & Oduaran, C. A. (2020). The relationship between emotional intelligence and employee wellbeing through perceived person-job fit among university academic staff: A Structural Equation Modelling Approach. *Cogent Psychology*, 7(1), 1869376.
- Alkahtani, N. S., Sulphay, M., Delany, K., & Elneel Adow, A. H. (2020). The influence of psychological capital on workplace wellbeing and employee engagement among Saudi workforce. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 8(5), 188-200.
- Almeida, S., Bowden, A., Bloomfield, J., Jose, B., & Wilson, V. (2020). Caring for the carers in a public health district: A well-being initiative to support healthcare professionals. *Journal of Clinical Nursing*, 29(19-20), 3701-3710.

- Baykal, E. (2019). A Comparison About Eudaimonic Wellbeing in Authentic and Spiritual Leadership. *Uluslararası Hukuk ve Sosyal Bilim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 61-73 .
- Brownnett, T., Wilson, V., & Bowden, A. (2021). **Wellbeing at Work**. In international Practice Development in Health and Social Care, (2nd edition). Chichester, UK: Wiley-Blackw, 220-236.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12), 118-122.
- Efi, G. O., & Parahyanti, E. (2021). Predictors of Workplace Well-Being for Dual-Earner Couples During Covid-19 Pandemic. *Gadjah Mada Journal of Psychology*, 7(1), 33-47.
- Gorgenyi-Hegyessy, E., Nathan, R. J., & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace health promotion, employee wellbeing and loyalty during COVID-19 Pandemic—Large scale empirical evidence from Hungary. *Economies*, 9(55), 1-22.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Henning, A., & van de Ven, K. (2017). 'Counting your steps': The use of wearable technology to promote employees' health and wellbeing. *Performance Enhancement and Health*, 5(4), 123-124.
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Stress and well-being at work: a literature review. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 2721-2736.
- Hone, L., Schofield, G., & Jarden, A. (2015). Conceptualizations of wellbeing :Insights from a prototype analysis on New Zealand workers. *New Zealand Journal of Human Resource Management*, 15(2), 97-118.
- Ibrahim, N. F., Said, A.-M. A., Abas, N., & Shahreki, J. (2020). Relationship between well-being perspectives, employee engagement and intrinsic outcomes: A literature review. *Journal of Critical Reviews*, 7(12), 69-74.
- Isham, A., Mair, S., & Jackson, T. (2021). Worker wellbeing and productivity in advanced economies: Re-examining the link. *Ecological Economics*, 184(2021), 106989.
- Jaiswal, A., & Arun, C. J. (2020). What comprises well-being at workplace? A qualitative inquiry among service sector employees in India. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 9(3), 330-342.
- Jaskeviciute, V., Stankeviciene, A., Diskiene, D & ,Savicke, J. (2021). The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human resource management. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 118-131.
- Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee well-being and digital work during the COVID-19 pandemic. *Information*, 12, 293.
- Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J. (2017). Employee wellbeing: Evaluating a wellbeing intervention in two settings. *Frontiers in Psychology*, 8, 505.
- Khoreva ,V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227-243.

- Kowalski, T. H., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. **The International Journal of Human Resource Management**, 28(16), 2229-2255.
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. **International Journal of Organizational Analysis**, 29(3), 736-754.
- Lawson, K. J., Noblet, A. J & ,Rodwell, J. J. (2009). Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice. **Health Promotion International**, 24(3), 223-233.
- Li, Z., Yang, Y., Zhang, X., & Lyu, Z. (2021). Impact of Future Work Self on Employee Workplace Wellbeing: A Self-Determination Perspective. **Frontiers in Psychology**, 12, 656874.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. **Journal of Marketing**, 41(1), 77-79.
- Myerson, J. (2014). **Workplace and wellbeing**. In Wellbeing: A complete reference guide, (Vol. 2). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Na'imah, T., Tjahjono, H. K-, & Madjid, A. (2021). A Sequential exploratory approach to study the workplace well-being of islamic school teachers. **Journal of Southwest Jiaotong University**, 56(2), 123-138.
- Oliveira, A. F., Gomidejunior, S. I. N. É. S. I. O., & Poli, B. V. (2020). Antecedents of well-being at work: trust and people management policies. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, 21(1), 1-26.
- Padlee, S. F., Reimers, V., Mokhlis, S., Anuar, M. M., & Ahmad, A. (2020). Keep up the good work in research universities: An importance-performance analysis. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, 28(2), 128-138.
- Pradhan, R. K., Hati, L., & Kumar, U. (2017). Impact of employee wellbeing on psychological empowerment: Mediating role of happiness. **International Journal of Manufacturing Technology and Management**, 31(6), 581-595.
- Quirk, H., Crank, H., Carter, A., Leahy, H., & Copeland, R. J. (2018). Barriers and facilitators to implementing workplace health and wellbeing services in the NHS from the perspective of senior leaders and wellbeing practitioners: a qualitative study. **BMC public health**, 18, 1362.
- Ravalier, J., Wainwright, E., Clabburn, O., Loon, M., & Smyth, N. (2021). Working conditions and wellbeing in UK social workers. **Journal of Social Work**, 21(5), 1105-1123.
- Roche, L. (2021). The see-saw of wellbeing: What factors influence a learning advisor's wellbeing and happiness, in and outside of their work? **Atlaanz Journal**, 4(1), 11-29.
- Salleh, E. S. M., Dato'Mansor, Z., Zainal, S. R. M., & Yasin, I. M. (2020). Multilevel analysis on employee wellbeing: the roles of authentic leadership, rewards, and meaningful work. **Asian Academy of Management Journal**, 25(1), 123-146.
- Sonntag, S. (2015). Wellbeing and burnout in the workplace: Organizational causes and consequences, **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, 25 (2), 537-540.
- Spence, G. B. (2015). Workplace wellbeing programs: if you build it they may not come...because it's not what they really need! **International Journal of Wellbeing**, 5 (2), 109-124.

- Thigale, V. S., & Purohit, M. (2021). A study on employee wellbeing in selected IT/ITes companies in Maharashtra in Pune region. **Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal**, 12(2), 209-214.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation **Journal of Organizational Behavior**, 36(5), 621-644 .

