

# نگرش کارکنان به کیفیت زندگی کاری

## ورابطه آن با عملکرد

میترا کسایی

### چکیده

در این تحقیق، نگرش کارکنان به کیفیت زندگی کاری و رابطه آن با عملکرد آنان بررسی می‌شود. از جامعه آماری این پژوهش، شامل ۲۵۳ نفر کارکنان رسمی شرکت آبفای منطقه دو تهران، نمونه‌ای از چهار حوزه مختلف شرکت به تعداد یکصد نفر و به روش تصادفی - طبقه‌ای گزینش شدند. ابزار تحقیق نیز، پرسشنامه‌ای ۵۸ سؤالی است. در این پژوهش، برای سنجش کیفیت زندگی کاری از مدل هشت مؤلفه‌ای والتون و برای سنجش عملکرد، افزون بر نمره ارزشیابی از مدل هفت مؤلفه‌ای اچیو استفاده شده است.

واژه‌های کلیدی: کیفیت زندگی کاری، عملکرد، معیار والتون، مدل اچیو، ارزشیابی.

### مقدمه

نیل به زندگی شغلی با کیفیت، مستلزم کوششهایی منظم از سوی سازمانی است که به کارکنان فرصتهای بیشتری برای تأثیرگذاری بر کارشان و تشریک مساعی در اثربخشی کلی سازمان می‌دهد. به این ترتیب هر سازمانی با بهره‌وری و کارایی مطلوب و مؤثر، در جستجوی راههایی است تا کارکنان را به درجه‌ای از توانایی برساند که مغز و هوشمندی خود را به کار گیرند که این امر، به وسیله کیفیت زندگی کاری مناسب، یعنی مشارکت و سهم کردن بیشتر کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد. کیفیت زندگی کاری،

نمایانگر نوعی فرهنگ سازمانی یا شیوه مدیریت است که کارکنان براساس آن احساس مالکیت، خودگردانی، مسؤلیت و عزت نفس می‌کنند (Joseph and Deshpande 1997).

در یک سال اخیر، در زمینه تعمیق و گسترش امکانات رفاهی در شرکت آبفای منطقه دو تهران فعالیتهای متعددی از قبیل پرداخت چشمگیر وام، پرداختهای کارانه‌ای، حقوق و مزایای درخور توجه، تحویل پوشاک و دیگر کمکهای غیر نقدی و... اعمال شده است، اما کاستیهایی در زمینه کیفیت زندگی کاری، عدم دخالت، مشارکت و نظارت کارکنان شرکت موجب بروز مشکلاتی شده است. لذا تحقیق در این زمینه از اهمیت خاصی برخوردار است. با توجه به اینکه دامنه کیفیت زندگی کاری برای تحقیق بسیار وسیع است و شاخصها، معیارها و مؤلفه‌های متعددی را شامل می‌شود، در نظر داریم، تحقیق حاضر را با استفاده از مؤلفه‌های «الگوی والتون» و نمره ارزشیابی به‌عنوان شاخص عملکرد انجام دهیم.

### ضرورت و مبانی نظری تحقیق

توجه به کیفیت زندگی کاری باعث خواهد شد که همه اعضای سازمان از راه مجاری باز و مشابهی که برای این مقصود ایجاد شده است در تصمیمهایی که بر شغل و بر محیط کارشان اثر می‌گذارند، به نوعی دخیل باشند و در نتیجه مشارکت و رضایت شغلی آنان از کار بیشتر می‌شود و فشار عصبی ناشی از شغل، کاهش می‌یابد.

این توجه بازتاب اهمیتی است که کارکنان برای کیفیت حیات کاری قائل‌اند. چنین می‌نماید که شمار بسیاری از کارکنان از کار خود ناراضی و در پی کاری معنی‌دارتر هستند. کارکنان درخواست دارند در پیامدهای اقتصادی و غیر اقتصادی کارشان تغییراتی داده شود. امروزه اهمیت پادشاهای غیر اقتصادی در مقایسه با اهمیت پادشاهای اقتصادی در حال افزایش است (دولان و شولر ۱۳۷۶: ۳۵۱).

شماری از آگاهان بر این باورند که بخشی از رکورد بهره‌وری و کاهش کیفیت محصول در برخی از کشورهای بزرگ صنعتی، ناشی از کاستیهای کیفیت زندگی کاری و تغییراتی است که در علاقه‌مندیها و برتریهای کارکنان پدید آمده است. کارکنان درخواست دارند

در کارشان نظارت و دخالت بیشتر داشته باشند و به نوعی مالک کار خود تلقی شوند (Ackroyd and Thompson 1999).

اگر کارکنان، مجال بروز اندیشه‌های خود را نداشته باشند و در اتخاذ تصمیم‌های مربوط به کم‌وکیف کارشان دخالت و مشارکتی نکنند، نمی‌توان از آنان انتظار واکنش‌های مناسب و مطلوبی داشت. از طرفی تعدیل و رفع نارساییهای مذکور، مشارکت افراد را در عملکرد خود ارتقا می‌دهد و فشارهای عصبی، ترک خدمتها و غیبتها را کاهش می‌دهد (Krahn and Lowe 1998).

### کیفیت زندگی کاری و عملکرد

در متون مختلف، تعاریف نسبتاً متفاوتی از کیفیت زندگی کاری مطرح شده است. لامیس و همکارانش (۱۹۹۲) در این رابطه تعریف زیر را مطرح کرده‌اند: کیفیت زندگی کاری، یعنی امکان ارضای بیشتر نیازهای شخصی کارکنان، به‌وجود آوردن امنیت برای افراد به نحوی که آنها بتوانند با خیال راحت در کنار دیگران به زندگی خود ادامه دهند و احساس مفید بودن کنند و مورد قبول دیگران قرار گیرند و در نهایت، فرصت برای افزایش مهارت و دانش خود را داشته باشند (فرچ‌وند ۱۳۸۲: ۲۳). در برداشتی دیگر میرسپاسی (۱۳۷۱: ۶۷) معتقد است که کیفیت زندگی کاری را می‌توان در دو مفهوم تعریف کرد: «تعریف عینی از کیفیت زندگی کاری، عبارت است از مجموعه‌ای از شرایط واقعی کار و محیط کار در یک سازمان.» و «تعریف ذهنی از کیفیت زندگی کاری، عبارت است از تصور و طرز تلقی افراد، از کیفیت زندگی به‌طور اخص.» در تعریفی کلی می‌توان گفت که کیفیت زندگی کاری، به معنی تصور ذهنی، درک و برداشت کارکنان یک سازمان است (رابینز ۱۳۷۱: ۷۳).

مفهوم کیفیت زندگی کاری، با یک جنبه مهم مسؤولیت اجتماعی سروکار دارد. بدین سبب که آنچه برای افراد در محیط کار حادث می‌شود، ممکن است تسری یابد و روی جنبه‌های زندگی، غیر از کارشان، اثر بگذارد. لذا کار مدیر یک جنبه مهم اجتماعی دارد. مدیریت ضعیف افراد در محل کار، می‌تواند نه تنها کیفیت زندگی کاری، بلکه کیفیت زندگیشان را به‌طور کلی پایین آورد. صد البته، مدیریت خوب می‌تواند هر دو را افزایش دهد (شرمهورن، هارت و ازبورن ۱۳۷۸: ۴۳).

نویسندگان بسیاری به شکل مستقیم و غیر مستقیم بر کیفیت زندگی کاری، به منزله عاملی برای ارتقای کیفیت کالاها و خدمات و افزایش کیفیت عملکرد اشاره دارند. در این ارتباط، پروت (Pruijt 2000:394) اشاره می‌کند که اکثر کتابهای درسی موفق یک ساختار مشترک دارند: همه آنها مدلی ایده‌ال را ارائه می‌دهند که در آن عملکرد و کیفیت (به ویژه کیفیت زندگی کاری) کاملاً با هم ارتباط دارند. این برداشت از سوی دانکبار (Dankbaar 1997: 573)، نیز تأیید شده است. هامر و چمپی & (Hammer 53) Champy 1994: در کتاب معروف خود با عنوان بازمهندسی شرکت و ووماک و همکارانش (Womack 1990) در کتاب پرفروش خود با عنوان ماشینی که جهان را تغییر داد نیز به ارتباط مستقیم بین عملکرد و کیفیت زندگی کاری تأکید کرده‌اند.

در تقسیم‌بندی دیگر در مورد عوامل مؤثر در کیفیت زندگی کاری، طرفداران مدیریت علمی بر این اعتقاد بودند که کیفیت زندگی کاری صرفاً به عوامل بیرونی شغل نظیر حقوق و دستمزد و دیگر مزایای ملموس، ایمنی و بهداشت محیط کار بستگی دارد. در مقابل این نگرش، طرفداران رویکرد روابط انسانی معتقدند که گرچه پاداشهای بیرونی درخور توجه و مهم‌اند، اما پاداشهای درونی بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری، کارایی، غیبت از کار و خروج از خدمت دارند. در این میان رویکرد سومی نیز با عنوان رویکرد «جهتگیری نسبت به کار»<sup>۱</sup> را سراغ داریم که با نگرش اقتضایی معتقد است اولویت پاداشهای درونی و بیرونی بستگی به افراد دارد. با این وجود، هر سه دیدگاه در این فرض که کیفیت زندگی کاری با عملکرد فرد ارتباط دارد، اتفاق نظر دارند (Lewis et al, 2001: p.15). آنچه زمینه اختلاف بین رویکردهای مختلف است، دیدگاه افراد مختلف نسبت به عواملی است که بر کیفیت زندگی کاری تأثیر دارند.

برای یافتن عوامل مؤثر کیفیت زندگی کاری، تحقیقی که در خدمات بهداشتی صورت گرفته، می‌توان نقاط قوت و ضعف مجموعه محیط کاری را بعنوان عوامل مؤثر قلمداد کرد (Knox and Irving 1997). در مطالعه‌ای دیگر (Yoder 1995) رضایت شغلی پایین به منزله یکی از عوامل مؤثر قلمداد شده و به مثابه عامل اصلی خروج از خدمت یا ترک سازمان و استقلال عمل و آزادی داشتن در کار را بعنوان یکی از عوامل

مهم تأثیرگذار بر کیفیت زندگی کاری دانسته است. لوئیس و همکارانش (Lewis 2001:10) در یک جمع‌بندی از عوامل مؤثر در کیفیت زندگی کاری، به موارد زیر به منزله عوامل اصلی اشاره دارند: کاهش فشار کاری، تعهد و تعلق سازمانی، ارتباط مثبت، استقلال عمل، مورد شناسایی قرار گرفتن فرد، قابلیت پیش بینی فعالیتهای کاری، عدالت، مشخص بودن نظام نظارت، تصمیمهای سازمانی، حرفه گرایی، تحصیلات، تضاد و نقش کم، بازخور عملکرد شغلی، فرصتهای پیشرفت و پرداخت عادلانه.

## اهداف تحقیق

در این تحقیق دستیابی به اهداف زیر مد نظر است:

۱. بررسی میزان حاکمیت مؤلفه‌های الگوی کیفیت زندگی کاری والتون در شرکت آب و فاضلاب منطقه دو تهران؛
۲. بررسی سطح عملکرد کارکنان بر مبنای ارزشیابی سالانه،
۳. تعیین اولویت تأثیرگذاری مؤلفه‌های والتون بر عملکرد کارکنان؛
۴. شناسایی میزان عوامل مؤثر بر عملکرد از طریق آزمون مدل اچپو.

## روش و ابزارهای تحقیق

### ۱. ابزارهای مورد استفاده

#### معیارهای آر - ای والتون

التون، در مقام یکی از محققان برجسته، پس از تحقیقات بسیار شاخصهایی را مطرح کرده که با بررسی آنها، امکان دستیابی به QWL در هر سازمان فراهم می‌شود. این شاخصها به ترتیب عبارت است از: پرداخت منصفانه، قانون‌گرایی، فرصت رشد مداوم، وابستگی اجتماعی، تأمین امنیت، توسعه قابلیت‌های فردی، ایمنی محیط، یکپارچگی اجتماعی.

#### مدل اچپو

به اعتقاد هرسی و گلداسمیت مدل اچپو تحلیل روشنی از عملکرد، در اختیار مدیر قرار می‌دهد. اگر معلوم شود که مشکلی وجود دارد، پیش از آنکه مدیر اهداف خاصی را به

افراد تکلیف کند، باید این مشکلات بررسی و تحلیل شوند. مدل اچیو از دو عامل در معادله مدیریت عملکرد سود می‌جوید:

ا) بازخور: یعنی پیروان نه تنها باید به آنچه می‌خواهند انجام دهند آگاه باشند، بلکه باید بدانند که چگونه باید عمل کنند. بازخور، شامل آموزش و ارزیابی رسمی عملکرد است.

ب) اعتبار: مدیران باید بتوانند تصمیماتی را که بر شغل و کار مردم تأثیر می‌گذارند، با دلیل و مدرک و توجیه لازم، همراه کنند. همچنین باید بتوانند به‌طور مستمر در مورد اعتبار اعمال کارکنان بررسی لازم را انجام دهند.

هفت عامل مدل اچیو در این زمینه می‌تواند کمک مؤثری باشد. این هفت عامل عبارت است از:

توانایی<sup>۱</sup>: دانش و مهارت؛

وضوح<sup>۲</sup>: تصور یا درک نقش؛

کمک<sup>۳</sup>: حمایت سازمانی؛

انگیزه<sup>۴</sup>: تمایل یا انگیزش؛

ارزیابی<sup>۵</sup>: بازخور عملکرد؛

اعتبار<sup>۶</sup>: اعمال و کارکنان معتبر؛

محیط<sup>۷</sup>.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

استفاده از نمره ارزشیابی به‌عنوان شاخص عملکرد

در این تحقیق، برای سنجش عملکرد، از نمره ارزشیابی نیز، به‌عنوان شاخص عملکرد، بهره‌گیری شده است. در حوزه‌های کارمندی و کارگری عواملی چون وقت‌شناسی و انضباط اداری، دانش شغلی و ابتکار، قابلیت اعتماد و وفاداری به هدفهای شرکت، دقت و بازده کار، میزان همکاری و نحوه برخورد با دیگران بررسی می‌شود. مدیران از لحاظ مدیریت و سرپرستی نیز سنجیده می‌شوند.

1. ability

2. clarity

3. help

4. incentive

5. evaluation

6. validity

7. environment

## ۲. جامعه و نمونه آماری

از بین ۲۵۳ نفر (جامعه آماری)، گروه نمونه‌ای بر طبق جدول مورگان، شامل ۱۵۲ نفر از کارکنان شرکت، برگزیده شدند که تعداد نمونه‌های موردانتخاب از هر طبقه (حوزه‌های مدیر عامل، مالی و پشتیبانی، درآمد امور مشترکان و فنی - بهره‌برداری)، به ترتیب ۲۵، ۲۳، ۳۰ و ۷۴ نفر بود.

## ۳. ابزار اندازه‌گیری و تعیین اعتبار و روایی آن

روش پژوهش میدانی است و از بین ابزارهای مختلف اندازه‌گیری، پرسشنامه و اسناد و مدارک، انتخاب شد. پرسشنامه مورد استفاده از سه بخش و ۵۸ سؤال تشکیل شده است:

بخش اول: ۸ پرسش در خصوص مشخصات جمعیت شناختی.

بخش دوم: ۲۵ پرسش برای سنجش اثر متغیرهای پیش‌بینی، یعنی مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری والتون.

بخش سوم: ۲۴ سؤال برای سنجش متغیر ملاک تحقیق یعنی عوامل مؤثر در عملکرد الگوی اچیو. برای حصول اطمینان از شفافیت و درک صحیح آزمودنیها از سئوالات و همچنین تعیین اعتبار پرسشنامه، یک پیش‌آزمون انجام شد. اعتبار پرسشنامه نیز ۰/۹۱ است.

## یافته‌های تحقیق

پاسخ آزمودنیهای پژوهش به مؤلفه‌های والتون در مورد QWL در سطح شرکت و به تفکیک حوزه‌های مختلف (پاسخ آزمودنیها به مؤلفه‌های اچیو و در نهایت میانگین نمره ارزشیابی بعنوان شاخص عملکرد) در سطح شرکت و به تفکیک حوزه‌ها، به ترتیب در جدولهای ۱ تا ۳ خلاصه شده است.

ارزیابی جدولهای ۱، ۲ و ۳ نشان‌دهنده آن است که بالاترین میانگین درخصوص کیفیت زندگی کاری مربوط به حوزه درآمد و امور مشترکان ۳/۰۷ است. در تمامی حوزه‌ها و در میان کل کارکنان مؤلفه توسعه قابلیت‌های فردی بالاترین اهمیت را داشته است. نکته مهم این است که تمامی حوزه‌ها و کل کارکنان بجز حوزه فنی و بهره‌برداری،

جدول ۱. پراکندگی پاسخ‌دهی به مؤلفه‌های والتون در خصوص QWL  
به تفکیک حوزه‌های محل اشتغال

حوزه‌های مختلف کاری	نمونه آماری	پرداخت منصفانه	قانون-گرای	رشد مداوم	وابستگی اجتماعی	تأمین امنیت	توسعه قابلیت‌ها	ایمنی محیط	یکپارچگی اجتماعی	مؤلفه‌ها میانگین
درآمد و امور مشترکین	۲۰	۳۱۰	۳۰۶	۲۹۵	۲۹۶	۳۱۰	۳۳۷	۲۹۲	۳۱۵	۳۰۷
مالی و پشتیبانی	۱۵	۲۳۳	۲۶۰	۲۶۶	۲۷۱	۲۳۳	۳۲۲	۲۶	۲۲۵	۲۵۸
فنی و بهره‌برداری	۴۷	۲۷۰	۲۷۱	۲۶۲	۲۴۷	۲۶۸	۲۸۱	۲۶۷	۲۶۷	۲۶۶
مدیرعامل	۱۸	۲۳۶	۲۵۹	۲۸۸	۲۴۶	۲۳۶	۳۱۳	۲۹	۲۷۷	۲۶۸
جمع کارکنان	۱۰۰	۲۶۲	۲۷۴	۲۷۷	۲۶۵	۲۶۱	۳۱۳	۲۷۷	۲۷۱	۲۷۴

جدول ۲. پراکندگی پاسخ‌دهی به مؤلفه‌های مدل اچ‌یو در خصوص عملکرد  
به تفکیک حوزه‌های محل اشتغال

نمونه آماری	توانایی	درک	کمک	انگیزه	ارزیابی	اعتبار	محیط	میانگین
درآمد و امور مشترکین	۲۰	۲۸۸	۲۸۵	۲۵۱	۲۴۳	۲۹۹	۲۷۶	۲۷۵
مالی و پشتیبانی	۱۵	۲۵۵	۲۵	۲۲۸	۲۲۶	۲۶۵	۲۲۶	۲۴۴
فنی و بهره‌برداری	۴۷	۲۹۸	۲۸۴	۲۴۷	۲۳۸	۲۹۳	۲۶۴	۲۶۹
مدیرعامل	۱۸	۲۵۹	۲۹۴	۲۹۴	۲۳۷	۳	۲۸۱	۲۷۲
جمع کارکنان	۱۰۰	۲۷۵	۲۷۸	۲۵۵	۲۳۶	۲۸۹	۲۷۱	۲۶۵

مؤلفه ارزیابی اهمیت ویژه‌ای داشته است. باز هم حوزه درآمد و امور مشترکین دارای بالاترین نمره در خصوص عملکرد (۲۷۵) بوده است. میانگین نمره ارزشیابی کل کارکنان شرکت، ۳۳۱ بوده است.



جدول ۳. میانگین نمره ارزشیابی به عنوان شاخص عملکرد به تفکیک حوزه‌های محل اشتغال

میانگین	نمونه آماری	تعداد نمونه / حوزه‌های مختلف
۳٫۲۶	۲۰	درآمد و امور مشترکین
۳٫۳۲	۱۵	مالی و پشتیبانی
۳٫۲۹	۴۷	فنی و بهره‌برداری
۳٫۳۸	۱۸	مدیر عامل
۳٫۳۱	۱۰۰	جمع کارکنان

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های تحقیق برای ارزیابی فرضیه‌ها در زیر خلاصه شده است: بین کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. گرچه این ارتباط چندان قوی نیست ولی مؤید آن است که در صورت توجه به عوامل کیفیت زندگی کاری، عملکرد کارکنان نیز ارتقا خواهد یافت و کم‌توجهی بدان موجب افت عملکرد خواهد شد.

۱. پرداخت منصفانه با عملکرد کارکنان و واحدهای مختلف، رابطه دارد براساس این اطلاعات، به استثنای حوزه مالی و پشتیبانی در سایر حوزه‌ها، ارتباط مثبت (ولی نه چندان قوی) وجود دارد. در مجموع نیز ارتباط ضعیفی (۰٫۰۹۶) بین این دو عامل مشاهده می‌شود. شاید بتوان گفت به دلیل ضابطه‌مند بودن پرداختها و انعطاف کم آن، نمی‌توان انتظار داشت که کارکنان، چیزی بجز پرداخت منصفانه در ذهن داشته باشند.

۲. قانون‌گرایی با عملکرد کارکنان و واحدهای مختلف، رابطه دارد به استثنای حوزه مالی و پشتیبانی در سایر حوزه‌ها، ارتباط مثبت، ولی نه چندان قوی

وجود دارد. در مجموع نیز ارتباط ضعیفی (۰٫۱۷۹) بین این دو عامل مشاهده می‌شود. بر این اساس با اطمینان بیشتری می‌توان گفت که توجه به رفتار منصفانه با کارکنان و تقویت رویه‌های قانونی در شرکت، باعث ارتقای سطح عملکرد کارکنان خواهد بود.

۳. فرصت رشد مداوم با عملکرد کارکنان و واحدهای مختلف، رابطه دارد به استثنای حوزه مالی و پشتیبانی در سایر حوزه‌ها، ارتباط مثبت ولی نه چندان قوی وجود دارد. در مجموع نیز ارتباط مناسبی (۰٫۳۲۲) معنا دار در سطح (۰٫۰۵) خطا، بین این دو عامل مشاهده می‌شود. بر این اساس با اطمینان بیشتری می‌توان گفت که توجه به رشد ظرفیتها و بسترسازی در جهت به کارگیری مهارت‌های آموخته شده و دانشهای نوین بالقوه کارکنان در شرکت، باعث ارتقای سطح عملکرد کارکنان خواهد بود.

۴. وابستگی اجتماعی با عملکرد کارکنان و واحدهای مختلف، رابطه دارد به استثنای حوزه مالی و پشتیبانی در سایر حوزه‌ها، ارتباط مثبت ولی نه چندان قوی وجود دارد. در مجموع نیز ارتباط مناسبی (۰٫۲۲۶) (در سطح ۰٫۰۵ خطا) بین این دو عامل مشاهده می‌شود. بر این اساس با اطمینان بیشتری می‌توان گفت که توجه به وابستگی اجتماعی، باعث ارتقا سطح عملکرد کارکنان خواهد بود.

۵. تأمین امنیت با عملکرد کارکنان و واحدهای مختلف، رابطه دارد به استثنای حوزه مالی و پشتیبانی در سایر حوزه‌ها، ارتباط مثبت ولی نه چندان قوی وجود دارد. در مجموع نیز ارتباط ضعیفی (۰٫۰۹۶) بین این دو عامل مشاهده می‌شود.

بر این اساس با اطمینان بیشتری می‌توان گفت که توجه به امنیت شغلی و ایجاد اعتماد به مدیران در میان کارکنان، باعث ارتقای سطح عملکرد کارکنان خواهد بود.

۶. توسعه قابلیت‌های فردی با عملکرد کارکنان و واحدهای مختلف، رابطه دارد به استثنای حوزه مالی و پشتیبانی در سایر حوزه‌ها، ارتباط مثبت ولی نه چندان قوی وجود دارد. در مجموع نیز ارتباط مناسبی (۰٫۲۲۰ با ۹۵ درصد اطمینان) بین این دو عامل مشاهده می‌شود. براین اساس با اطمینان بیشتری می‌توان گفت که توجه به ایجاد زمینه‌های خودگردانی و نظارتی ازسوی خود کارکنان و در دسترس قرار داشتن اطلاعات سبب ارتقای سطح عملکرد کارکنان خواهد بود.

۷. ایمنی محیط با عملکرد کارکنان و واحدهای مختلف، رابطه دارد به استثنای حوزه مدیرعامل، در سایر حوزه‌ها، ارتباط مثبت، ولی نه چندان قوی وجود دارد. در مجموع نیز ارتباط مناسبی (۰٫۲۶۲۵ با ۹۹ درصد اطمینان) بین این دو عامل مشاهده می‌شود. براین اساس با اطمینان بیشتری می‌توان گفت که توجه به ساعات عادلانه کار و طراحی بهداشتی و ایمنی محیط کار، باعث ارتقای سطح عملکرد کارکنان خواهد بود.

۸. یکپارچگی اجتماعی با عملکرد کارکنان و واحدهای مختلف، رابطه دارد به استثنای حوزه درآمد و امور مشترکین و مالی - پشتیبانی، در سایر حوزه‌ها، ارتباط مثبت ولی نه چندان قوی وجود دارد. در مجموع نیز ارتباط مناسبی (۰٫۶۶۷) با ۹۹ درصد اطمینان بین این دو عامل مشاهده می‌شود.

براین اساس با اطمینان بیشتری می‌توان گفت که توجه به ایجاد فضای اعتماد بین همکاران، انجام دادن کارها براساس رعایت سلسله مراتب اداری، دوری از اعمال تبعیض بین کارکنان و فراهم‌سازی زمینه ارتقای شغلی، سبب ارتقای سطح عملکرد کارکنان خواهد بود.

با توجه به اینکه، در تمامی حوزه‌ها، مؤلفه توسعه قابلیت‌های فردی از بالاترین اهمیت برخوردار بوده است، این امر می‌تواند برای مدیران ارشد سازمان به منزله نوعی فرصت تلقی شود و اقدامهای بیشتری به شرح زیر معمول شود:

ا) تفویض اختیار بیشتر به کارکنان؛

ب) تأمین فرصتهای آموزشی بیشتر برای کارکنان؛

ج) دادن اختیارات بیشتر به کارکنان و ارتقای روحیه اعتماد به نفس آنان.

از سوی دیگر، عواملی نظیر تأمین امنیت، پرداخت منصفانه و وابستگی اجتماعی، از دید کارکنان کمترین امتیاز یا به عبارت دیگر، کمترین رضایتمندی را داشته اند. کم توجهی مدیران ارشد به این عوامل از جمله نقاط ضعف شرکت، محسوب می شود. از این رو، توصیه می شود مدیران در اولویت بندی مسائل، به این عوامل بیشتر توجه کنند.

بررسی یافته های مرتبط با مؤلفه های ACHIEVE از دید کارکنان، نشان می دهد که از نظر آنان، کمترین توجه شرکت به عوامل انگیزه، اعتبار و کمک، جلب شده است. از این رو، برای ارتقای عملکرد کارکنان، توصیه می شود، این شاخصها در اولویت توجه قرار گیرند.

از میان عوامل مدل اچیو، بیشترین ارتباط (مثبت) در سطح شرکت به ترتیب بین کیفیت زندگی کاری و عوامل فرصت رشد مداوم، یکپارچگی اجتماعی و توسعه قابلیت های فردی است. از این رو، توصیه می شود مدیران ارشد شرکت، بر این عوامل، به منزله نقاط قوت نگریسته و تلاش کنند برای ارتقای عملکرد شرکت، همچنان بر این عوامل تأکید کنند.

مجدداً از میان عوامل اچیو، کمترین ارتباط (مثبت) در سطح شرکت به ترتیب بین کیفیت زندگی کاری و عوامل وابستگی اجتماعی، ایمنی محیط و قانون گرایی است. بر این اساس، ارتقای عملکرد می تواند، با توجه خاص به این عوامل، صورت پذیرد. با در نظر گرفتن ارتباط بین عملکرد (ارزشیابی) و QWL نیز مشخص می شود که به ترتیب کمترین ارتباط بین ارزشیابی و عوامل پرداخت منصفانه و تأمین امنیت است. بر این اساس توجه به این عوامل باعث ارتقای عملکرد می شود.

در حوزه درآمد و امور مشترکین، بیشترین ارتباط مثبت بین QWL و وابستگی اجتماعی و کمترین آن با پرداخت منصفانه و تأمین امنیت است. لذا مدیران ارشد باید این عوامل را به منزله نقاط قوت و ضعف واحد قلمداد کنند و بیشترین تأکید را بر آن داشته باشند.

در حوزه درآمد و امور مشترکین، بر اساس مدل اچیو، بیشترین ارتباط مثبت بین

QWL و ایمنی محیط و کمترین آن مربوط به پرداخت منصفانه است. مدیران با کنترل و دقت در این عوامل، در ارتقای عملکرد واحد، نقش بسزایی ایفا خواهند کرد. به این معنا که مدیران نباید اجازه دهند، سطح ایمنی محیط کاهش یابد و از سوی دیگر باید بکوشند یا نسبت به پرداخت منصفانه، اقدام اصلاحی به عمل آورند یا تصور غیرمنصفانه بودن پرداخت را به طرق مقتضی از ذهن کارکنان بزدایند.

در حوزه فنی و بهره‌برداری، بیشترین ارتباط مثبت بین QWL و توسعه قابلیت‌های فردی و کمترین آن با پرداخت منصفانه و تأمین امنیت است. لذا مدیران ارشد می‌توانند با تأکید بیشتر بر این عوامل، عملکرد واحد را ارتقا بخشند.

در حوزه مدیرعامل نیز، بیشترین ارتباط مثبت بین QWL و قانون‌گرایی و کمترین آن به ترتیب مربوط به فرصت رشد مداوم و وابستگی اجتماعی است. مدیران با دقت در این عوامل، در ارتقای عملکرد واحد، نقش عمده‌ای خواهند داشت. در حوزه مالی و پشتیبانی، براساس مدل اچیو، بیشترین ارتباط مثبت بین QWL و قانون‌گرایی و کمترین آن مربوط به وابستگی اجتماعی است. به نظر می‌آید، در این واحد بین کارکنان، روحیه همبستگی و کار تیمی کردن کم‌رنگ است. توصیه می‌شود با استفاده از ابزارهای متعدد، نسبت به ایجاد وحدت میان کارکنان و ترغیب آنان به همکاری بیشتر با یکدیگر اقدام شود.

در حوزه فنی و بهره‌برداری، براساس مدل اچیو، بیشترین ارتباط مثبت بین QWL و توسعه قابلیت‌های فردی و کمترین آن مربوط به ایمنی محیط است. احتمالاً نا ایمنی محیط، ناشی از تغییرات و جابه‌جایی زیاد کارکنان است. توصیه می‌شود مدیران واحد تلاش کنند تا با تمهیدات لازم، ضریب ایمنی محیط را افزایش دهند. با توجه به اینکه اکثر کارکنان این حوزه را کارگران مراکز امداد و تعمیرات تشکیل می‌دهند، مسؤولان باید برای مسائل ایمنی محیط و ساعات عادلانه کار اهمیت قائل باشند.

در حوزه مدیرعامل، براساس مدل اچیو، بیشترین ارتباط مثبت بین QWL و قانون‌گرایی و کمترین آن وابستگی اجتماعی است. با توجه به اینکه اکثر کارکنان این حوزه را کارشناسان تشکیل می‌دهند، تغییر نگرش مدیران این حوزه به قوانین حاکم بر شرکت و برخورد منعطف در استفاده از قوانین، می‌تواند روحیه کارکنان و وابستگی آنان

## منابع و مآخذ

- رایبیز، آنتونی (۱۳۷۱)، نیروی بیکران، ترجمه مهدی فجرزاده کرمانی، تهران، انتشارات مروارید.
- دولان شیمون آل، و رندال، اس شولر (۱۳۷۶). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. ترجمه: محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فرجوند، اسفندیار (۱۳۸۲). مبانی مدیریت دولتی، انتشارات فروزش.
- مورهد گریفین (۱۳۷۵). رفتار سازمانی، ترجمه: سید مهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده، چاپ تهران، انتشارات مروارید.
- میرسپاسی ناصر (۱۳۷۱). «رابطه کیفیت حیات کاری و بهره‌وری» مجله اقتصاد و مدیریت، ش ۳۷، ص ۶۲-۷۴.
- Ackroyd S., and Thompson P., (1999). *Organizational Misbehaviour*, SAGE Publications Ltd, London.
- Dankbaar B. (1997). *Lean Production: Denial, Conformation or Extension of Sociotechnical System Design?*, Human Relations, Vol. 50, No. 5, pp. 567-83.
- Hammer M. and Champy J. (1994). *Reengineering the A Manifesto for Business Revolution*, Harper Collins, ○ Corporation. New York, NY.
- Joseph J. and Deshpande S. P., (1997). *The Impact of Ethical Climate on Job Satisfaction of Nurses* Health Care Management Review", Vol. 22, No. 1, pp. 39-47.
- Knox S. and Irving J. A. (1997). *An Interactive Quality of Work Life Model Applied to Organizational Transition*, *Journal of Nursing Administration*, Vol. 27, No. 1. pp. 39-47.
- Krahn H., Lowe G., (1998). *Work, Industry and Canadian Society*, 3<sup>rd</sup> edition, Nelson, Toronto. ○
- Lewis D. et al., (2001), "Extrinsic and Intrinsic Determinants of Quality of Working life", *Journal of Leadership in Health ○ Services*, Vol. 14, No. 2, pp. 9-15.
- Lomis D., Albert B., and Associates, *The quality of working life, Problems, Projects and the State of the Art*, (2<sup>nd</sup> ed.) New York, 1992.
- Puijijt H. (2000), "Performance and Quality of Working life", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No.4, pp. 389-400.

CWomack J., Johnes D. T. Roose, D. (1990). " *The Machine that Changed the World*", Rawson, New York, NY.

- Yoder L., (1995), "Staff Nurses Career Development Relationships and Self-Reports of Professionalism, Job Satisfaction and Intent to Stay", *Nursing Reseach*, Vol. 44, No. 5, pp. 290-97.



میترا کسایی

کارشناس ارشد مدیریت  
دولتی و پژوهشگر مسائل  
مدیریتی و اقتصادی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پښتونستان د علومو او انساني مطالعاتو فریښی  
پرتال جامع علومو انسانی